

Małgorzata Koszembar-Wiklik
Marek Krannich

**Kultura organizacyjna uczelni
a wykorzystanie Web 2.0
w procesie komunikacji
wykładowcy – studenci**

Małgorzata Koszembar-Wiklik
Marek Krannich

**Kultura organizacyjna uczelni
a wykorzystanie Web 2.0
w procesie komunikacji
wykładowcy – studenci**



Sosnowiec 2016

Recenzent

dr hab. inż. Jan Brzóska, prof. Politechniki Śląskiej

Redaktor Oficyny Wydawniczej „Humanitas”

Danuta Dziewięcka

Projekt okładki

Bartłomiej Dudek

Copyright by

Oficina Wydawnicza „Humanitas”

ul. Kilińskiego 43

41-200 Sosnowiec

tel.: 32 363 12 25

e-mail: wydawnictwo@humanitas.edu.pl

dystribucja@humanitas.edu.pl

ISBN: 978-83-65682-40-6

Sfinansowano z dotacji podmiotowej na utrzymanie potencjału badawczego
w 2015 roku Wydziału Administracji i Zarządzania Wyższej Szkoły Humanitas

Sosnowiec 2016

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
Kultura organizacyjna w świecie organizacji	9
1.1. Charakterystyka pojęcia kultury organizacyjnej.....	9
1.2. Definiowanie kultury organizacyjnej	14
1.3. Tożsamość kulturowa uczelni.....	34
Rozdział 2	
Modele kulturowe, typy kultur organizacyjnych oraz rodzaje orientacji kulturowych	41
2.1. Model kultury organizacyjnej Deale'a i Kennedy'ego	41
2.2. Model kultury organizacyjnej Bleichera	43
2.3. Model kultury organizacyjnej według Ouchiego.....	45
2.4. Typologie psychologiczne Handy'ego	46
2.5. Model Petersa	47
2.6. Typologia kultur według Hofstede'go	49
2.7. Podejście typologiczne Sikorskiego	50
2.8. Orientacje kulturowe Harrisona – Handy'ego.....	52
2.9. Cechy kultury organizacyjnej	59
Rozdział 3	
Komunikacja w mediach społecznościowych a kultura organizacyjna uczelni	61
3.1. Pojęcie komunikacji i jej główne wymiary	61
3.2. Komunikacja i internet.....	66
3.3. Web 2.0 a kultura organizacyjna uczelni.....	72
Rozdział 4	
Kultura organizacyjna i komunikacja w wybranych uczelniach wyższych na podstawie badań	78
4.1. Założenia badawcze	78
4.2. Struktura badanych.....	80
4.3. Kultura organizacyjna uczelni w opinii badanych.....	81
4.4. Postrzeganie systemu komunikacji oraz wykorzystywane formy komunikacji.....	88
4.5. Wykorzystywane formy komunikacji.....	91
Podsumowanie	106
Bibliografia	111
Spis tabel i rysunków	117

Wstęp

Współczesność z jej żywiołowością i turbulentnymi zmianami wymaga coraz większego przywiązywania wagi do społecznych aspektów funkcjonowania organizacji. W warunkach organizacji, których „core bussines” opiera się na tworzeniu i przekazywaniu wiedzy, „społeczna tkanka” relacji organizacyjnych odgrywa zasadniczą rolę w kształtowaniu jej efektywności komunikacyjnej. Duża zmienność sytuacyjna, dynamika przeobrażeń w technologiach komunikacyjnych oraz inne nastawienia mentalne i przyjmowane paradygmaty zachowań powodują, że znajomość kultury organizacyjnej, jej orientacji oraz idących za tym pakietów postaw i działań staje się elementem istotnym w koordynacji strategii społecznego komunikowania się uczelni wyższych w odniesieniu do otoczenia oraz bezpośrednio w samych uczelniach.

Kultura organizacyjna jest zjawiskiem wysoce złożonym. Nie jest ona przy tym odseparowana od innych elementów organizacji. Wielokierunkowe relacje ze strategiami personalnymi, otoczeniem oraz wewnętrznymi podsystemami powoduje, że nie poddaje się ona łatwo analizie. Duża część relacji i zależności jest niewidocznych, czasami nieuświadomionych wręcz, a przez to trudnych do obserwacji i jednoznacznego zdiagnozowania. Kultura organizacyjna decyduje o sposobie i tempie dokonywania zmian, wzorcach komunikacji i metodach rozwiązywania problemów, przy występującej niepewności w odniesieniu do skuteczności podejmowanych działań, przy częstokroć braku poprawnej interpretacji wszystkich elementów tworzących organizację. Poprzez zaakceptowanie w organizacji wzorców postaw i zachowań członkowie organizacji mogą planować i przewidywać swoje działania. Kultura organizacyjna może determinować przyjęcie i wdrożenie konkretnych rozwiązań zarządczych, które z kolei mogą wpływać na wzorce komunikowania się. Do wyzwań, które towarzyszą procesowi wprowadzania zmian, należy zaliczyć opór członków organizacji wobec tego co nowe i niepoznane na początku; opór ten prowadzi do wytworzenia silnych barier mentalnych przed wprowadzaniem nowych form komunikowania się oraz wykorzystywania do tego celu mediów społecznościowych.

Kultura organizacyjna, nadając znaczenie i ukierunkowanie aktywności jednostek, pozwala z jednej strony na osiągnięcie spójności organizacji, eliminuje stany niepewności, ale jednocześnie z drugiej strony może tworzyć skuteczną barierę przed zmianami, szczególnie kiedy zmiany naruszają istniejące status quo, lub gdy wymuszają naruszenie ugruntowanych kulturowo wzorców zachowań.

Tworzenie układów komunikacji, z punktu widzenia relacji student – wykładowca, to proces relacji systemowych, nieprzebiegających linearnie, pochłaniający czasami wiele psychicznego zaangażowania i uwagi. Komunikacja wykładowcy – studenci rzutuje na postrzeganie organizacji zarówno przez głównych interesariuszy, jak i szersze otoczenie, nie może więc abstrahować od nowych technologii

komunikacyjnych, szczególnie tych wykorzystywanych na szeroką skalę przez młode pokolenie studentów. Uczelnie wyższe, przed którymi stawia się coraz to nowe wymagania, muszą nie tylko stawić czoła wymaganiom rynku pracy i otoczenia biznesowego, ale również wymaganiom tych, do których kierowana jest oferta edukacyjna. Łatwość komunikowania dzięki rozwojowi mediów społecznościowych, opartych na uczestnictwie i współtworzeniu treści, powoduje, iż studenci mają coraz większy udział w kreowaniu opinii o uczelni, bez względu na to, czy są to uczelnie publiczne, czy niepubliczne. Ważnym czynnikiem wydaje się więc to, w jaki sposób postrzegają kulturę organizacyjną uczelni, relacje wykładowcy – studenci, jak również to, jakie narzędzia komunikowania i w jaki sposób są wykorzystywane. Nienadążanie za zmianami technologicznymi w zakresie komunikacji przez część wykładowców może prowadzić do zachwiania ich autorytetu jako mentorów. Niepowodzenia komunikacyjne, trudności w wykorzystywaniu nowoczesnych narzędzi komunikowania się wynikać mogą z niedostatku refleksji nad kompetencjami informatycznymi oraz ugruntowanymi wzorcami komunikacyjnymi, szczególnie w jednostkach o silnej tożsamości wewnętrznej i utrwalonej historii, ze spetryfikowanymi orientacjami kulturowymi. Procedury wewnętrzne, model postrzegania relacji wykładowca – student, ukształtowane i zakodowane komunikacyjnie nie wytrzymują częstokroć współczesnych rygorów utylitaryzmu i są hermetyczne wobec otaczających nas rzeczywistości.

Niniejsza monografia podejmuje próbę wskazania zależności między kulturą organizacyjną a wykorzystywanymi narzędziami komunikacji w układzie odniesień wzajemnych zarówno wykładowców, jak i studentów. Główną osią zainteresowania uczynili autorzy postrzeganą i preferowaną kulturę organizacyjną uczelni oraz deklarowane sposoby komunikacji.

Rozdział 1

Kultura organizacyjna w świecie organizacji

1.1. Charakterystyka pojęcia kultury organizacyjnej

Atrybuty współczesnego otoczenia globalnego, takie jak: turbulentność, złożoność, wielowymiarowość czy też nieprzewidywalność, intensyfikują potrzebę ciągłego doskonalenia organizacji w drodze rekonfiguracji modelu biznesu. Następuje przebudowa struktur organizacyjnych w kierunku złożonych i otwartych systemów dynamicznych o wielokierunkowych relacjach sieciowych. Tworzona architektura systemów zarządzania w oparciu o interakcje międzyorganizacyjne w środowisku sieciowym wymaga m.in. większej elastyczności organizacyjnej, wzajemnego zaangażowania, samoświadomości w obszarze posiadanych zdolności i kompetencji czy też umiejętności współpracy i współdziałania. Zatem odejście od filozofii twardego zarządzania w oparciu o silnie ugruntowaną, sztywną i formalną konfigurację potencjału wewnętrznego w kierunku większej spontaniczności i otwartości na otoczenie zewnętrzne (globalne) powoduje pewnego rodzaju zachwianie podstawami funkcjonowania tradycyjnego modelu biznesu. Ponadto perspektywa działania w strukturach sieciowych potęguje poczucie pewnej tymczasowości i możliwości utraty dotychczasowej stabilności organizacyjnej. W tych warunkach w celu zapewnienia równowagi wewnętrznej i zewnętrznej obserwuje się intensyfikację wysiłku organizacyjnego na rzecz kształtowania i doskonalenia zdolności organizacji do elastycznego przeprojektowania filozofii gospodarowania i zarządzania potencjałem społecznym.

Jednym z podstawowych warunków skutecznego kierowania jest bowiem stwarzanie pracownikom możliwości samospełnienia w trakcie realizowania celów organizacji. W teorii kierowania od dawna się podkreśla, że cele efektywnościowe i potrzeby ludzkie są ważne w porównywalnym stopniu, lecz mimo to problematykę zasobów ludzkich ciągle eksponuje się na dalszym planie, a nawet lekceważy w pragmatykach wykonawczych na poziomie korporacyjnym. Menedżerowie pragną zdobyć jak najwięcej informacji o ludziach i ich zachowaniach oraz pozyskać możliwie proste narzędzia, np. syntetyczne sprofilowanie (modele, koncepcje, wzorce zachowań) człowieka, pozwalające na trafne zidentyfikowanie pracowników i skuteczne kierowanie nimi. Częstokroć mają oni oczekiwania wobec nauki, dotyczące głównie sformułowania propozycji kilku wzorców osobowych, do których mogliby zaszufłakować swoich podwładnych i uzyskać przez to wzmocnienie efektywności kierowania w ramach posiadanych sposobności i istniejących ograniczeń.

Takie formatowania klasyfikacyjne są jednak obciążone ryzykiem błędu interpretacji, a zarazem niebezpieczne, albowiem jednostka ludzka jest indywidualnością zbyt skomplikowaną (systemem biologicznym, psychicznym i społecznym), funkcjonującą w pewnym dualizmie istnienia: jako podmiotowa indywidualność oraz jako istota społeczna, przy czym indywidualny sposób działania może być nie w pełni powiązany ze społecznym¹.

Charakterystyka zasobów organizacji ewoluowała, przy coraz intensywniejszym zgłębianiu specyfiki i złożoności procesów zarządczych. Tradycyjne, mechanistyczne ujmowanie pracy i kapitałów materialnych nie oddaje złożoności sytuacji przedsiębiorstw w zglobalizowanej gospodarce. Współcześnie układ zasobowy postrzegany jest jako zbiór wieloelementowych, materialnych i niematerialnych aktywów, dysponowanie którymi zależy od wielu zmiennych okoliczności i jest wykorzystywane do najbardziej efektywnego realizowania założonych celów. Uzupełnienie konfiguracji zmieniających się zasobów prowadzi do analizy kształtowania się kapitału społecznego na bazie istniejącej kultury organizacyjnej jako czynnika rozwoju nie tylko w kategoriach uzupełniających w odniesieniu do kapitałów materialnych, ale czynnika wiodącego w dopasowywaniu się do złożoności i dynamiki turbulentnego, zglobalizowanego otoczenia. Kapitał społeczny, rozumiany z punktu widzenia organizacji, tworzony jest poprzez kapitał ludzki, bazujący na kompetencjach, oraz kapitał organizacyjny. Aby kapitał społeczny stał się istotną wartością w ramach pozytywnej koncepcji potencjału organizacji, muszą zostać spełnione warunki odpowiedniego kształtowania się relacji międzyludzkich. To z kolei wymaga odpowiedniego poziomu zaufania interpersonalnego oraz wpływu zaufania na budowanie norm wewnątrzorganizacyjnych zakotwiczonych w kulturze organizacyjnej. Ponieważ kapitał społeczny (relacyjny) może być wytworzony również w działaniach patologicznych, a nawet sprzecznych z prawem, to dla oddania jego specyfiki i znaczenia, w ramach pozytywnej koncepcji organizacji, wprowadzono przymiotnik „pozytywny”. Pozytywny kapitał społeczny to ten, który zwiększa kreatywny potencjał jednostek i społeczności organizacyjnych. Jego składnikami nie są wyłącznie zaufanie i układ wygenerowanych relacji międzyludzkich, ale także zachowania oparte na dobroci, altruizmie i hojności, stymulujące poczucie zadowolenia, wdzięczności, otwartość na zmiany i zdolność do absorpcji nowych idei. Przywódcy nie mogą przebywać w stanie ciągłego zamrożenia, wyczekiwania, swoiście rozumianego „standby”. Pozytywna weryfikacja przywódczych praktyk sygnalizuje, że ścieżka sukcesu wytycza się pod wpływem uwalniania wrodzonej i nabytej motywacji, odchodzenia od rutyny z pogranicza wyuczonej i nabytej bezradności oraz poprzez uważne, poprawne wsłuchiwanie się w sygnały docierające zarówno z otoczenia, jak i z wnętrza organizacji. Przywódcy winni wdrażać efek-

¹ E. Aronson, *Człowiek – istota społeczna*, PWN, Warszawa 2009, s. 147.

tywne przekształcenia, ponosząc odpowiedzialność za sposób ich wdrażania oraz krótkookresowe i długookresowe ich następstwa. Co istotne, dla kształtowania się odpowiedniej kultury organizacyjnej w działaniach liderów musi występować akceptowany poziom ryzyka, będącego szacowaniem „zamiaru podług sił”, czyli różnicą pomiędzy wartością oczekiwanych rezultatów a realiami prowadzonych działań. Najbardziej preferowane wartości służące osiąganiu wysokiej jakości pracy to m.in.: zaufanie, jedność działania, duma z wykonywanych zadań, niezbędność całkowitego oddania się misji, szacunek dla poświęceń pozostałych pracowników².

Pojęcie kultury organizacyjnej wyrosło na bazie analizy zjawisk kulturowych poddanych badaniom wewnątrz organizacji. Samo pojęcie kultury jest interpretacyjnie niezmiernie trudne do zdefiniowania, chociaż stanowi badawczy punkt odniesienia w socjologii, antropologii, psychologii społecznej, etnologii oraz innych naukach społecznych i humanistycznych. Dla XX-wiecznego badacza kultury Herdera sam obiekt badań stanowił do tego stopnia intelektualną zagadkę, iż użył on nawet stwierdzenia, „że nie ma niczego bardziej nieokreślonego aniżeli słowo kultura”³. Łaciński, etymologiczny genotyp słowa kultura – *cultus* oznacza uprawianie, kultywowanie, pielęgnowanie. Obecnie termin *kultura* jest zarezerwowany dla działalności ludzkiej. Rzeczywistość kulturowa jest wynikiem specyficznych relacji intencjonalnych i realnych. Podmiot aktywny w relacjach kulturowych to człowiek, a przedmiot poznawczy stymulujący tego typu aktywność to cała, otaczająca go wielowymiarowa rzeczywistość. To, co definicyjnie ujmowane jest jako rzeczywistość społeczna lub szerzej, nazywa się pewnym *universum* zjawisk społecznych, to układ działań i czynności, powiązanych wymiarami interpersonalnymi pomiędzy ludźmi i grupami społecznymi. W niemieckim słowniku J. Adelunga kultura została określona jako „wysubtelnienie i udoskonalenie moralnych i umysłowych władz człowieka”⁴. Taka interpretacja szerokiego zjawiska kultury jest zgodna z panującą do XX w. tendencją w nauce, polegającą na selektywności analitycznej dziedzin kultury (przede wszystkim poznawanie tzw. kultury duchowej) oraz wartościowaniu kultur. W Polsce powszechnie literaturowo przyjmowaną definicją była definicja E. Taylora z dzieła *Primitive Culture* z 1871 r.: „Kultura lub cywilizacja jest to złożona całość obejmująca wiedzę, wierzenia, sztukę, prawo, moralność i wszystkie inne zdolności i nawyki nabyte przez człowieka jako członka społeczeństwa”. W powszechnym języku słowo „kultura” jest stosunkowo często używane. Słownik języka polskiego wyróżnia trzy znaczenia tego pojęcia. Pierwsze odnosi się do naukowego pojęcia kultury pojmowanego jako „całokształt materialnego i duchowego dorobku ludzkości, gromadzony, utrwalany i wzbogacony w ciągu jej dziejów, przekazywany z pokolenia na pokolenie”. To rozumienie akcentuje

² T. Rostkowski, *Strategia zarządzania kapitałem ludzkim organizacji wiedzy*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 87.

³ B. Nogalski, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Wyd. TNOiK, Bydgoszcz 1998, s. 58.

⁴ Za: A. Kłoskowska, *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa 1981, s. 26.

dorobek kultury jako fragmentu cywilizacji ludzkiej. Znaczenie drugie związane jest z potoczną, hierarchizującą interpretacją tego pojęcia: „stopień doskonałości, sprawności w opanowaniu jakiejś umiejętności, specjalności itd.; wysoki poziom czegoś, zwłaszcza rozwoju intelektualnego, moralnego”. Trzecie wyróżnienie słownikowe terminu „kultura” odnosi się do relacji interpersonalnych oraz oceny zachowania człowieka. Kultura to: „takt, obycz, ogłada”.

Świadome używanie pojęcia „kultura” wymaga wskazania konkretnej definicji tego terminu, gdyż w innym przypadku można doprowadzić do zamętu pojęciowego. W ujęciu antropologicznym kultura jest często utożsamiana z cywilizacją i jej wytworami, które w sposób naturalny nie występują. Tego typu rozumienie kultury bliskie jest A. Kłosowskiej, która uważa, że: „globalne, antropologiczne pojęcie kultury obejmuje różne postacie zjawisk: przedmioty stanowiące wytwory i obiekty ludzkiej działalności, działania, stany psychiczne człowieka: postawy, dyspozycje, nawyki, stanowiące rezultat wcześniejszych oddziaływań oraz przygotowanie i warunki przyszłych działań”⁵. Podobnie zjawisko kultury interpretują Stachowicz i Machulik: „Etnologia i antropologia kultury ujmują kulturę jako symboliczny system poznawczy, w oparciu o który jednostki i społeczności kształtują rzeczywistość społeczną. Kultura obejmuje tu wartości społeczne, takie jak: normy, rzeczy, znaki, postawy, wzory myślenia i zachowań ujmowane w perspektywie wzajemnych symbolicznych związków znaczeniowych. Tradycja tych nauk przeciwstawia się redukowaniu istoty zjawisk kultury tylko do zjawisk społecznych. Zjawiska kulturowe chociaż związane są immanentnie z porządkiem społecznym, a nie naturalnym (przyrodniczym) systemem rzeczywistości świata, stanowią jednak rzeczywistość ontologicznie odrębną”⁶. Kultura częstokroć przyjmuje postać przekazywanego w czasie wzorca znaczeń i koncepcji przedstawionych w formie symboli, za pomocą których ludzie porozumiewają się, przechowują informacje oraz zdobywają wiedzę i formułują swoje opinie na temat życia. Daje się zauważyć, iż w tej grupie autorów kultura stanowi punkt odniesienia do przyszłej analizy zachowań społecznych w sposób ocenny, jednak sama kultura nie może być zwartościowana tylko na podstawie wewnętrznego doskonalenia człowieka.

Biorąc pod uwagę definicje i interpretacje znaczeniowe konstruktu pojęciowego „kultura”, można zauważyć, że poszczególni badacze w zróżnicowany sposób postrzegają zakres tego pojęcia. W 1951 dwóch badaczy amerykańskich Kluckhohn i Kroeber po zebraniu ponad 150 definicji opisujących treść pojęcia kultury sformułowało własną zsyntetyzowaną definicję. Według tych autorów „kultura sprowadza się do schematycznych sposobów myślenia, odczuwania i reagowania, nabytych i przekazywanych głównie poprzez symbole, będące tworem grup ludzi i zawierające konkretyzacje w postaci artefaktów; samo sedno kultury stanowią tradycyjne wy-

⁵ A. Kłosowska, *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa 1981, s. 34.

⁶ J. Stachowicz, J. Machulik, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych*, Schumacher, Kielce 2001, s. 25.

obrażenia, a w szczególności przypisane im wartości”⁷. Zdecydowanie w większym stopniu na zachowania, jako obserwowalne aspekty kultury kładzie nacisk Linton. Według niego „kultura stanowi konfigurację wyuczonych zachowań, których elementy składowe są wspólne członkom danego społeczeństwa”⁸.

Dla Fukuyamy pojęcie kultury obejmuje jednocześnie powiązania między czynnikami kulturotwórczymi oraz elementami struktury społecznej, zbliżając koncepcję kultury do „sumy dziedzicznych nawyków etycznych”⁹. Według wymienionego autora kultura może podlegać zmianom i ewoluować, jednak proces ten jest długotrwały i nie podlega bezpośrednio tzw. radykalnej zmianie.

Rozumienie kultury w bardzo ogólnym, szerokim zestawie pojęciowym prezentują Czarniawska-Joerges, Kmita oraz Suchodolski. Dla Suchodolskiego kultura jest opisywana przez świat zjawisk subiektywnych, nadbudowanych nad pierwotną naturą człowieka, stanowiąc bogactwo duchowe człowieka¹⁰. Kmita ujmuje kulturę jako zespół form świadomości społecznej, przy czym świadomość społeczna to według tego autora „wszelkie zachowania ludzi lub też świadomość upowszechniona w dużej skali społecznej, a więc intersubiektywna”¹¹. Według Czarniawskiej-Joerges kultura stanowi „otoczkę pokrywającą świat, w którym żyjemy; jej błona pokrywa wszystko, na co spojrzymy, jest to środowisko społecznego bycia”¹².

Złożoność znaczenia kultury można według Kluckhohna i Kroebera¹³ ująć w sześć zasadniczych typologii definicyjnych:

- definicje wyliczające – wskazujące na poszczególne komponenty kultury;
- definicje historyczne – wyróżniające tradycję i dorobek kulturowy;
- definicje normatywne – akcentujące imperatywne funkcje kultury;
- definicje psychologiczne – traktujące jako podstawę psychiczne mechanizmy kształtowania kultury, uczenia się oraz funkcje przystosowawcze kultury;
- definicje strukturalistyczne – ukazujące całościowy charakter danej kultury oraz istnienie systemów kulturowych;
- definicje genetyczne – zwracające uwagę na społeczne źródła kultury i klasyfikujące ją jako produkt społecznego współżycia.

Kultura jako zjawisko społeczne tworzące fundament dla procesów ekonomicznych nie podlega tylko procesom ilościowego opisu¹⁴. Bez interpretacji trudno mie-

⁷ A.L. Kroeber, C. Kluckhohn, *Culture*, Merridian Books, New York 1952.

⁸ R. Linton, *Culture and Personality Factors Affecting Economic Growth*, [In:] *The Progress of Underdeveloped Areas*, ed. by B. Hoselitz, Chicago, Univ. Chicago Press, s. 173.

⁹ F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWE, Warszawa 1997, s. 53.

¹⁰ B. Suchodolski, *Droga do kultury*, „Polska Zbrojna” 1936 [według przedruku w: B. Suchodolski, *Uspołecznienie kultury*, Warszawa 1947, wyd. 2, s. 90].

¹¹ J. Kmita, *Kultura i poznanie*, PWN, Warszawa 1985, s. 8.

¹² Za: M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1996, s. 34.

¹³ A.L. Kroeber, C. Kluckhohn, *Culture...*, op. cit., s. 39.

¹⁴ F. Fukuyama, *Wielki wstrząs. Natura ludzka a odbudowa porządku społecznego*, Politeja, Warszawa 2000, s. 122.

rzalnych, czasami nie bezpośrednio parametrycznych, desygnatów kulturowych język ekonomicznego opisu, bazujący na kulturze oraz rozwiązaniach systemowych (mikro- i makroekonomicznych), pozostanie niepełny. Sprowadzenie kultury wyłącznie do zjawisk w pełni skategoryzowanych miernikowo spowodowałoby również konieczność odsunięcia części struktur poznawczych kultury z nauk ekonomicznych i społecznych do nauk stricte humanistycznych, takich jak literatura czy historia sztuki. Co więcej, Fukuyama uważa, że zakres społecznej dyskusji zostałby przy tego rodzaju ograniczeniach zwulgaryzowany i zminimalizowany. Podaje on konkretny przykład. Społeczna debata na temat ubóstwa w Stanach Zjednoczonych, poprzez osadzenie jej częściowo w rdzeniu kulturowym, może nie tylko dotyczyć analiz tego, czy mieszkańcom slumsów nie stworzono szansy rozwojowej poprzez mechanizmy ekonomiczne, ale także obejmować badania problemu odpowiadającego na pytanie, czy nie są oni na stałe pogrążeni w spetryfikowanej „kulturze ubóstwa”, na którą składają się dysfunkcjonalne zwyczaje społeczne dziedziczone poprzez tradycję oraz wychowanie i niepozwalające na zmianę zachowań nawet po stworzeniu odpowiednich warunków.

Tym samym kultura jest sferą ontologicznie swoistą, niesprowadzalną do innych kategorii bytu, wynikiem ludzkich świadomościowych potencji wytwórczych, odzwierciedlającą się w procesach tworzenia wartości i kreacji możliwości w intersubiektywnych więziach komunikowania się i rozumienia wzajemnego. Kultura kształtuje się i rozprzestrzenia w kreacyjnych (twórczych) i rekonstrukcyjnych (interpretacyjnych i odtwórczych) aktach świadomości uczestników danej społeczności, będąc formą interpretacji i kreacji bytu społecznego ludzi¹⁵.

1.2. Definiowanie kultury organizacyjnej

1. Pomimo wielu różnic w podejściach do badania kultury i sposobów jej poznawania naukowcy są zgodni w sposób pełny wobec trzech elementarnych cech charakteryzujących kulturę¹⁶:

2. nie jest ona wrodzona lecz wyuczona;
 3. różnorodne jej działy są wewnętrznie powiązane;
- wyznacza granice pomiędzy poszczególnymi grupami społecznymi.

Dla Trompenaarsa nauki ekonomiczne bez analiz kulturowych nie oddają rzeczywistych sposobów tworzenia bogactwa. Jego zdaniem logika tworzenia dobrobytu tonie w polityce retencji dóbr, ekonomia zaś, częstokroć dążąc do naukowego ideału, ogranicza się nadmiernie do badania wymiany makroekonomicznej, pomijając samo sedno przedsiębiorczości¹⁷.

¹⁵ J. Stachowicz, J. Machulik, *Kultura organizacyjna...*, op. cit., s. 35.

¹⁶ E. Hall, *Poza kulturą*, PWN, Warszawa 2001, s. 17.

¹⁷ F. Trompenaars, *Riding the Waves of Culture*, NBP, London 1993, s. 31.

Kultura organizacyjna jest dziedziną stosunkowo młodą w naukach organizacji i zarządzania. Próbę podsumowania i syntezy rozwoju pojęcia kultury organizacyjnej zaprezentowali Allvesson i Berg¹⁸. Przedstawiają oni wyniki badań nad publikacjami poświęconymi kulturze organizacyjnej. Autorzy zidentyfikowali 281 kluczowych publikacji (książki i rozprawy) z tej dziedziny wydanych w latach 1942–1986. W latach 1942–1979 ukazało się tylko 68 publikacji, natomiast w okresie 1979–1986 aż 213 zwartych publikacji i książek. Można więc stwierdzić, że faktyczny wzrost zainteresowania kulturą organizacyjną nastąpił w latach 80. XX w. Ma to bezpośredni związek z ukazaniem się pracy Geerta Hofstede¹⁹, w której podjął on tematykę zróżnicowania kultury narodowej w kontekście międzynarodowych stosunków gospodarczych, zarządzania i prowadzenia biznesu oraz rozpraw dotyczących stricte kultury organizacyjnej, takich jak prace Deale'a i Kennedy'ego oraz Scheina.

Przyczyny zainteresowania się kulturą organizacyjną są wynikiem powstawania pewnych trendów w otoczeniu przedsiębiorstw.

Po pierwsze – sukcesy Japonii, zwłaszcza w okresach kryzysów ekonomicznych i recesji w latach 70. i na początku lat 80. Zaczęto wtedy dostrzegać różnice kulturowe w stylach zarządzania Japończyków oraz Amerykanów. Dostrzeżono głównie niespotykaną w Stanach Zjednoczonych oraz Europie Zachodniej dbałość o system norm i wartości pracowników przedsiębiorstw japońskich.

Po drugie – większe zainteresowanie, a nawet powrót do metod jakościowych w naukach zarządzania. Zwrócono większą uwagę na te zjawiska, których dotychczas nie można było mierzyć za pomocą modeli matematycznych oraz kategoryzować według kryterium statystycznego. Istnieje jednak możliwość opisu takich zjawisk za pomocą analizy nieparametrycznej – do takich zjawisk należy zaliczyć kulturę organizacyjną.

Po trzecie – intensywne poszukiwanie pomysłów na lepsze funkcjonowanie organizacji (produktywność, rentowność, zasięg rynkowego oddziaływania itp.). Przy wzroście dynamiki konkurencji, nasileniu burzliwości i tak już wysoce turbulentnego otoczenia, intensyfikacji wymagań ze strony klientów i innych interesariuszy bardzo ważnym, a zapomnianym czynnikiem warunkującym sukces organizacji, okazała się kultura organizacyjna. Dla Petersa i Watermana jest ona jednym z wyróżników najbardziej efektywnych przedsiębiorstw²⁰.

Po czwarte – ponowżytność jako nurt filozofii oraz kultury powszechnej powoduje zwiększone zainteresowanie symbolizmem, wewnętrznymi przeżyciami człowieka, a nawet mitologią. Przedsiębiorstwa wkomponowane w postmodernistyczną rzeczywistość zaczęły adaptować język epoki do opisu zjawisk wewnątrzorganizacyjnych.

¹⁸ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1999, s. 72.

¹⁹ G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (2nd ed.). Beverly Hills CA: SAGE Publications 1984, s. 45.

²⁰ T. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence*, Harper&Row, New York 1982, s. 101.

Tego typu podejście zakłada eksponowanie wszystkiego co indywidualne, ekspresywne, unikalne, kosztem tego co funkcjonalne. Na rynku idei i przemysłów o ekonomii oraz organizacji podejście kulturowe zaczęło się cieszyć coraz większym powodzeniem.

W naukach organizacji i zarządzania możemy wyróżnić kilka pojęć odnoszących się do kulturowej kanwy funkcjonowania przedsiębiorstwa²¹:

- kultura organizacyjna (*organizational culture*) – najczęściej spotykana i najlepiej zoperacjonalizowana kategoria, używana przez takich badaczy jak Schein, Morgan, Handy;
- kultura przedsiębiorstwa (*corporate culture*) – pojęcie rzadko ściśle definiowane, lecz często używane, w tym przez praktyków zarządzania; pojęciem tym operują Trompenaars, Armstrong, Deal i Kennedy;
- kultura zarządzania (*management culture*) – pojęcie odnoszące się bardziej do procesu zarządzania niż do działań całej organizacji, utożsamiane często z kulturą kadry zarządzającej;
- kultura przedsiębiorczości (*enterprise culture*) – wartości, normy, postawy i przekonania leżące u podstaw podejmowanych działań przedsiębiorczych; rozumiane również jako cecha charakterystyczna zbiorowych zachowań przedsiębiorstwa.

Najczęściej używanym i przytaczanym konstruktem znaczeniowo-interpreacyjnym terminu „kultura organizacyjna” jest definicja stworzona przez E. Scheina. Jego ujęcie najpełniej wyraża istotę zjawiska oraz tworzy najszerszy obraz poznawczy pojęcia „kultura organizacyjna”. Schein przedstawia kulturę organizacyjną jako „zorzec podstawowych założeń – wymyślonych, odkrytych lub rozwiniętych przez daną grupę w trakcie procesu uczenia się lub radzenia sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji – funkcjonujących na tyle dobrze, aby uznać je za słuszne i właściwe do przekazywania nowym członkom społeczności jako odpowiedni sposób postrzegania, odczuwania i reagowania na te problemy”²².

Definicja Scheina akcentuje rozumienie zbiorowe wspólnoty interesów pracowników, konieczne do zaakceptowania celów wspólnych organizacji. Do tak wypracowanej definicji został dopasowany model kultury organizacyjnej Scheina, który uznawany jest przez wielu naukowców za właściwą definicję kultury.

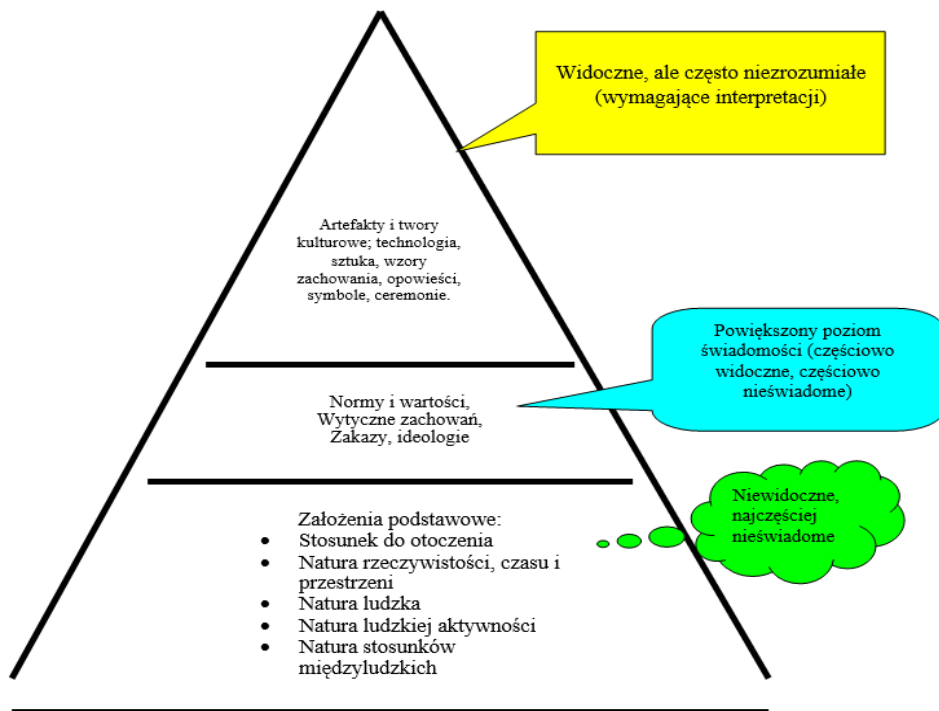
Schein, analizując dotychczasowy dorobek w zakresie badań nad kulturą zgromadzony przez antropologów, socjologów, etnologów, psychologów i analityków organizacji, wyróżnił trzy podstawowe, hierarchiczne poziomy kultury organizacyjnej, odzwierciedlające jej wewnętrzną strukturę:

- podstawowe założenia (*basic assumptions* – wartości fundamentalne);
- normy i wartości (*norms and values*);
- artefakty (*artefacts and products* – język, rzeczy i zachowania).

²¹ J. Stachowicz, J. Machulik, *Kultura organizacyjna...*, op. cit., s. 38.

²² E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Joey-Bass, San Francisco 2010, s. 21.

Rysunek 1. Model kultury organizacyjnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco 2010, s. 21.

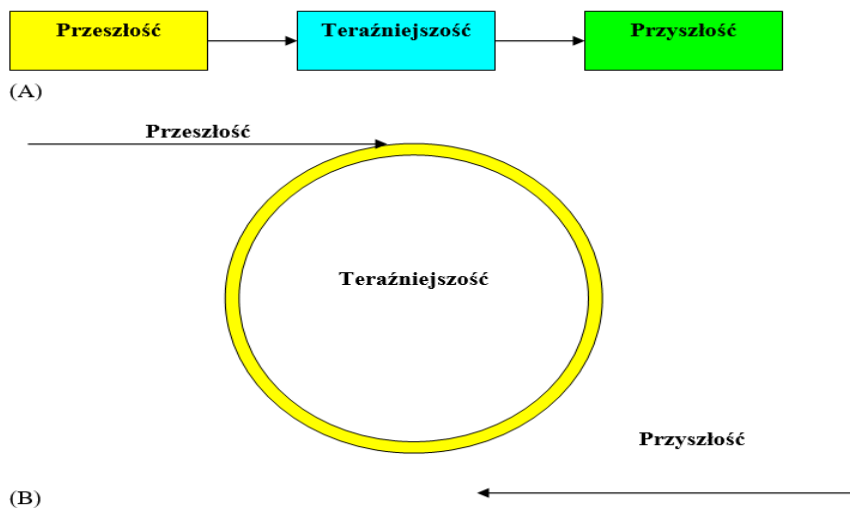
Podstawowe założenia stanowią rdzeń kultury organizacyjnej, stwarzają fundament do wykształcania się innych komponentów kultury. Jako obiekt badań są one trudno obserwowalne i nie ma dokładnego instrumentarium poznawczego, umożliwiającego pełny opis zjawisk na tym poziomie kulturowym. Określają sposób rozumienia otoczenia i wnętrza organizacji, stanowiąc jednocześnie odpowiedź na część problemów egzystencjalnych funkcjonowania człowieka, kształt ludzkiej natury oraz rzeczywistości i prawd zobiektywizowanych. Podstawowe założenia zawierają nieświadomie przejmowane przez nas wraz z dziedzictwem kultury i bezkrytycznie adaptowane jako własne organizacyjne stereotypowe przekonania, spostrzeżenia, myśli i wyrażane odczucia, dotyczące cenionych nadrzędnych i instrumentalnych wartości. Stanowią one także częstokroć drogowskaz dla stereotypowych działań, są punktami orientacyjnymi, za którymi członkowie organizacji podążają. Posiadają właściwości organizacyjnej ogniskowej koncentrującej aspiracje i zamierzenia przedsiębiorstwa. Pozwalają na sformułowanie przynajmniej częściowej odpowiedzi na pytania zasadnicze oscylujące wokół ludzkiej natury i doświadczania egzystencji. Pytania te brzmią następująco²³:

²³ M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 1988, s. 29.

1. Jaki jest stosunek człowieka do natury?
2. Jaka jest istota rzeczywistości i prawdy?
3. Jak jest istota człowieka?
4. Jaka jest istota ludzkiej działalności?
5. Jaka jest istota więzi ludzkich?

Sfera podstawowych założeń obejmuje również stosunek do czasu i rozumienie jego wpływu. E. Hall wyróżnił dwa podstawowe podejścia do interpretacji czasu i użytkowania powiązanej z czasem przestrzeni: monochromiczne (M) i polichromiczne (P)²⁴. Czas (M) akcentuje plany, segmentację i dokładność. Systemy czasu (P) charakteryzują się natomiast występowaniem kilku czynników jednocześnie, kładąc nacisk raczej na zaangażowanie ludzi i zakończenie przedsięwzięć niż na posłuszeństwo wobec założonych planów. Czas (P) uważany jest za mniej namacalny aniżeli czas (M). K. Konecki w rozważaniach nad czasem kulturowym, który jego zdaniem jest inny od czasu fizycznego stanowiącego transkulturową normę pomiaru i postrzegania przemijania, wyszczególnił czas linearny w modelu kulturowym cywilizacji zachodniej oraz czas „makimono”. Obowiązuje on w układzie wartości kulturowych japońskiego przedsiębiorstwa. Przeszłość w modelu „makimono” nie znika bezpowrotnie, przeszłość istnieje ciągle w teraźniejszości. Japończycy uważają, że przyszłość może być przybliżona do teraźniejszości i kontrolowana przez człowieka „tu i teraz”. Japończycy wydają się nie czynić wyraźnego rozróżnienia pomiędzy teraźniejszością a przyszłością. Można powiedzieć, że przyszłość i przeszłość istnieją jednocześnie w teraźniejszości. Modele te ilustruje rysunek 2.

Rysunek 2. Modele postrzegania czasu. (A) – model linearny, (B) – model „makimono”



Źródło: K. Konecki, *W japońskiej fabryce. Społeczne i kulturowe aspekty pracy i organizacji przedsiębiorstwa*, Instytut Socjologii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992, s. 27.

²⁴ E. Hall, *Poza kulturą...*, op. cit., s. 47.

Podstawowe założenia znajdują odbicie zarówno w tworzeniu i funkcjonowaniu uznawanej powszechnie hierarchii wartości (wartości nadrzędnych i instrumentalnych), celów i reguł dla wzorców postępowania, jak i kształtowaniu się stosunków międzyludzkich oraz procedur organizacyjnych. W procesie historycznym podstawowe założenia ulegają zmianom nieznacznie i ewolucyjnie.

Wartości i normy stanowią wyższy poziom kultury organizacyjnej, ale jest on trudno obserwowalny. Można jednak dokonywać kategoryzacji naukowej interpretowanych zjawisk. Normy definiują dopuszczalny obszar zachowań członka organizacji, a ich nieprzestrzeganie naraża pracownika na sankcje. Organizacje posiadają szerokie zestawy działań, które są uruchamiane w momencie braku przestrzegania norm. Ostateczną sankcją społeczną jest wykluczenie z organizacji. Takie reakcje na nieprzestrzeganie norm pozwalają przede wszystkim na zachowanie jednolitego systemu norm w organizacji. Normy stanowią dla organizacji barierę ochronną przed negatywnymi zjawiskami zachodzącymi w najczęściej burzliwym i nieustrukturalizowanym otoczeniu organizacji. Normy kodyfikuje (formalnie lub nieformalnie) proces ewolucji organizacji oraz wykształcanie się zdolności adaptacyjnych poprzez kolejne etapy organizacyjnego uczenia się.

Wartości organizacyjne stanowią kryteria oceny sytuacji organizacyjnej dokonywanych wyborów, orientacji, postaw i zachowań. Ich realizacja powinna przebiegać w myśl przyjętych podstawowych założeń jako ideałów. Wartość organizacyjna rozumiana jest jako dobro jednostki, grupy, całej organizacji i szerszej społeczności, które uważane jest za godne osiągnięcia i które aktywizuje działania w procesie zarządzania. Wartości organizacyjne wynikają bezpośrednio z podstawowych założeń kultury. Hofstede w słowniku terminów powiązanych z kulturą narodową i organizacyjną definiuje wartość jako „skłonność do dokonywania określonych wyborów”²⁵. Dla wymienionego autora wartości posiadają następujące cechy:

- są nieracjonalne,
- często nieuświadomione,
- wcześnie nauczone,
- emocjonalne,
- trudne do zmiany.

Można wyróżnić dwa rodzaje wartości: instrumentalne i moralne. Pierwszy z nich zasadza się na dążeniach i preferencjach. Jest utożsamiany z potrzebami człowieka. Drugi określa należne powinności członka organizacji, definiując kryteria „dobra” i „zła”. Postawy organizacyjne umiejscowione na poziomie norm i wartości jako ważny komponent tej warstwy kulturowej są sposobem psychicznego odbioru rzeczywistości organizacyjnej przez członków organizacji oraz komunikowania

²⁵ G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000, s. 56.

innym swojego nastawienia (orientacji)²⁶. Przez postawę Obuchowski²⁷ definiuje „czynnik hipotetyczny (zmienną utajoną, dyspozycję), przejawiający się w zachowaniach różnorodnych, ale posiadający pewną wspólną cechę, mianowicie określony (pozytywny lub negatywny) stosunek do danego przedmiotu”. Mika wydzielił trzy grupy definicji odnoszące się do postaw²⁸:

- grupę definicji związanych z teoriami uczenia się i behawioryzmem – przez postawę rozumie się psychologiczną dyspozycję osoby do działania w określony sposób wobec pewnych przedmiotów;
- grupę definicji podkreślających istnienie stosunku pomiędzy kreatorem postawy i jej przedmiotem – postawa traktowana jako stan umysłu jednostki determinujący stosunek do wartości o społecznej proveniencji;
- grupę definicji na gruncie psychologii poznawczej ujmujące postawę jako element poznawczy, który nie musi pozostawać w harmonii z elementem emocjonalnym.

Dominujące preferencje kadry zarządzającej mają wpływ na aspiracje organizacyjne i kształtują odpowiednie nastawienia orientacje kulturowe) kierowników i uczestników organizacji. W przedsiębiorstwach można wyróżnić dwie formy aspiracji: efektywnościowe, które odnoszą się do sposobu osiągania określonych rezultatów, oraz aspiracje behawioralne, dotyczące sposobów zachowań indywidualnych i zbiorowych wyznaczanych preferencjami.

Wartości są czymś wtórnym wobec naturalnych potrzeb i skłonności biologicznych człowieka. Mają charakter przedmiotowo-podmiotowy i nie istnieją same w sobie, lecz pojawiają się jako efekt naszych subiektywnych i zbiorowo zinternalizowanych doznań oraz ocen sensu działania. Wskazują na właściwe cele funkcjonowania organizacji i w konsekwencji przyczyniają się do aktywizacji działań.

Ostatni poziom kultury stanowią artefakty i produkty kultury. Artefakty można pojmować jako pozostałości rdzenia kultury rozrzucone po jej powierzchni. Artefakty stanowią ważny element dla analityka kultury, tworzący jednocześnie bazę informacji o jej rdzeniu oraz postawach, normach i podzielanych wartościach.

Według Nogalskiego artefakty można podzielić na²⁹:

1. Artefakty fizyczne będące namacalnymi twórcami danej kultury, takimi jak sztuka, architektura, technologia – wszystko, co bywa określane mianem „kultury materialnej”.
2. Artefakty językowe – rozumiane jako język, którym posługują się uczestnicy kultury, m.in. podstawowe konstrukty zdaniowe czy „słowa-klucze” kształtowane w procesie wewnątrzorganizacyjnej komunikacji, a będące wyrażeniami ze specyficznego słownika przedsiębiorstwa. Odwołują się one do historii organizacji, ważnych wydarzeń z przeszłości, kultywowania momentów dla firmy istotnych, przełomowych,

²⁶ G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Cultures and Organizations - Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Mc Graw Hill 2010, s. 144.

²⁷ K. Obuchowski, *Człowiek intencjonalny*, PWN, Warszawa 1993, s. 38.

²⁸ S. Mika, *Psychologia społeczna dla nauczycieli*, Wyd. Akademickie ŻAK, Warszawa 1998, s. 22.

²⁹ B. Nogalski, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Wyd. TNOiK, Bydgoszcz 1998, s. 43.

ale informują także o epoce twórcy – prekursora przedsiębiorstwa, wizytach znanych osobistości itp. Dostrzegane są po upływie czasu potrzebnego na adaptację w danej społeczności organizacji. Mogą funkcjonować jako mity humanitaryzmu założyciela, kształtowania warunków społecznego awansu, wzrostu i stabilizacji zatrudnienia, rozszerzania przywilejów socjalnych i pogłębiania praw pracowniczych itp. Mity stanowią jedno z ważniejszych form symboli. Odwołując się do historii przedsiębiorstwa, jego sukcesów, okresów heroicznych, tworzą idealizowany obraz organizacji i zdalny do adaptacji system wartości. Mit ma przede wszystkim znaczenie wyjaśniające, ponieważ często umożliwia zrekonstruowanie i wyjaśnienie każdego zjawiska oraz każdej sprzeczności. Mity spotyka się w organizacjach, których strategia oparta jest na dokładnej analizie i gdzie różne formy działań nabierają sensu poprzez mity i dzięki nim.

3. Artefakty behawioralne – są sztucznymi twórcami kultury odnoszącymi się do schematów zachowań. Mogą nimi być ceremonie, rytuały, zwyczaje czy powszechnie respektowane formy grzecznościowe. W części kultur rytuały są słabo sformalizowane, natomiast w części kultur organizacyjnych są one bardzo istotnym wyróżnikiem oraz immanentnym składnikiem tożsamości przedsiębiorstwa³⁰.

W podobny sposób klasyfikuje kategorię artefaktów M.J. Hatch, zestawiając ogólne kategorie postrzegania artefaktów z konkretnymi przykładami ich umiejscowienia i sposobu przekazywania³¹. Zestawienie to ilustruje tabela 1.

Tabela 1. Artefakty kultury organizacji

Kategoria ogólna	Konkretne przykłady
Przejawy fizyczne	• Sztuka / sztuka użytkowa / logo • Budynki / wystrój • Odzież / wygląd • Przedmioty materialne • Układ przestrzenny
Przejawy w zachowaniu	• Ceremonie / rytuały • Wzorce komunikacji • Tradycje / obyczaje • Nagrody / kary
Przejawy werbalne	• Anegdoty / dowcipy • Żargon / imiona / przezwiska • Wyjaśnienia • Opowieści / mity / historia • Bohaterowie / czarne charaktery • Metafory

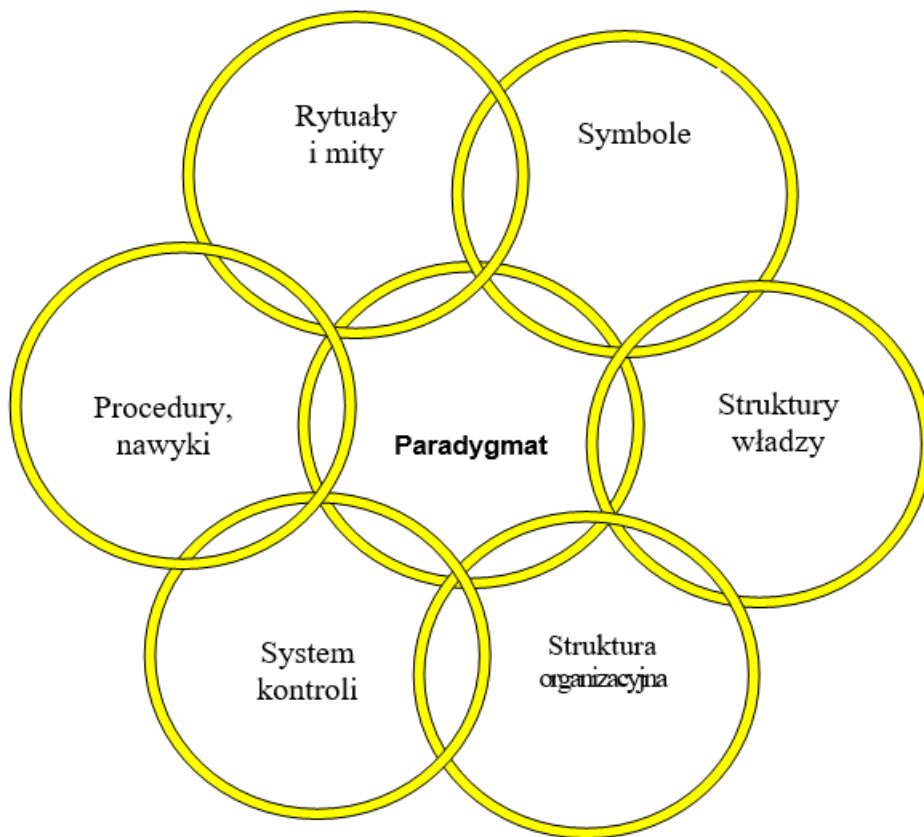
Źródło: M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2002, s. 28.

³⁰ K. Konecki, *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych. Studium socjologiczne*, Wyd. UŁ, Łódź 1994, s. 52.

³¹ M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2002, s. 28.

Do analizy kontekstu kulturowego na poziomie obserwowalnym można się posłużyć modelem Johnsona – rys. 3.

Rysunek 3. Model kultury organizacyjnej G. Johnsona



Źródło: STRATEGOR, Zarządzanie firmą, PWE, Warszawa 2001, s. 135.

Johnson w swoim modelu nie zawarł trójpoziomowego ujęcia sfer kultury na podobieństwo Scheina. W miejsce podstawowych założeń oraz norm i wartości wkomponował on tzw. paradygmat – interpretowany jako całokształt wiedzy o przedsiębiorstwie i jego układach z otoczeniem bliższym i dalszym. Paradygmat wykształca się funkcjonalnie w przestrzeni działania organizacji. Jest on usytuowany centralnie i pełni rolę katalizatora, dzięki któremu przedsiębiorstwo wzmacnia postrzeganie i interpretuje rzeczywiste otoczenie. Z paradygmatu wyłaniają się wzajemnie zazębiające się pozostałe elementy fundamentalnej płaszczyzny kulturowej: symbole, struktura władzy, struktura organizacyjna, systemy kontroli, procedury i nawyki oraz rytuały i mity.

Kultura organizacyjna uzależniona jest od wielu czynników zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i o charakterze zewnętrznym, które wzajemnie się przenikają. Do czynników tych zaliczyć można: charakter organizacji (kultura narodowa, system wartości społeczeństwa, system wartości społeczności regionu, lokalny system wartości), typ organizacji (sytuacja rynkowa, produkty, technologia, branża), cechy organizacji (historia, wielkość i struktura, typ przywództwa, czyli styl organizacji) oraz cechy uczestników organizacji (wiek i płeć, wykształcenie, postawy i wartości, doświadczenie zawodowe, doświadczenie życiowe, więzi emocjonalne)³².

W ujęciu Mullinsa kultura to pewien zbiór wartości, przekonań, tradycji i postaw charakteryzujących organizację, które wynikają z zaszczepionych i praktykowanych obrzędów, wzorów komunikacji, rytuałów i struktur nieformalnych³³.

Kim Cameron i Robert Quinn sugerują, że kultura organizacyjna jest elementarnym faktorem oddziałującym na efektywność każdej organizacji i wyodrębniają cztery główne typy kultury: kulturę adhokracji, kulturę klanu, kulturę hierarchii oraz kulturę rynku³⁴.

Kultura klanu oznacza podobieństwo do organizacji typu rodzinnego. W organizacjach klanowych dominują wspólne cele oraz wspólnie wyznawane wartości. Można tu zaobserwować wysoki stopień zaangażowania i uczestnictwa, spójność strukturalną i bardzo duże przekonanie o wspólnotowości zamierzeń. Zamiast przepisów, procedur, konkurencyjności i pogoni za zyskiem ceniona jest tu: praca zespołowa, dążenie do zwiększenia zaangażowania ludzi i poczucie odpowiedzialności firmy za pracowników. Organizacja, w której panuje kultura klanu, jest przyjaznym miejscem pracy. Ludzie świetnie ze sobą współdziałają, istnieje dobra komunikacja, a firma przypomina rodzinę. Przywódcy są traktowani jak mentorzy, opiekunowie. Spójność organizacji zapewniają lojalność oraz silne przywiązanie do tradycji. Ogromny nacisk kładzie się na długofalową korzyść, jaką daje rozwój osobisty. Ważne są też silne więzi i morale załogi.

Kultura adhokracji ma odzwierciedlać typ organizacji, która opiera się na dynamicznym rozwoju jednostek doraźnie powoływanych. Jest to jedna z głównych cech tej kultury. Charakterystyczną cechą tego typu organizacji jest szybkość reagowania na wyjątkowo niespokojne i zmienne warunki, jakie panują w dzisiejszych czasach. Zgodnie z jej założeniami sukces organizacji zapewniają przede wszystkim innowacje. Główną cechą tego typu kultury jest popieranie zdolności przystosowywania się, elastyczności i kreatywności w sytuacjach niepewnych, niejednoznacznych, z nadmiarem informacji. Brak jest tu scentralizowanego ośrodka władzy czy stosunków zależności służbowej. Kładzie się duży nacisk na rozwiązania niestere-

³² B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2008, s. 37.

³³ L. Mullins, *Management and Organizational Behavior*, Prentice Hall, London 2006, s. 211.

³⁴ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna. Diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 87.

otypowe, ceniona jest gotowość do ryzykownych propozycji, rozwiązań oraz wybieganie w przyszłość w celu przewidywania rozwoju sytuacji.

Kultura hierarchii opiera się na cechach wyodrębnionych przez Maksa Webera. Cechy te stały się znane jako klasyczne atrybuty biurokracji, dlatego też kultura hierarchii kojarzona jest ze stylem biurokratycznym. Atrybutami tymi są: zasady, specjalizacja, merytokracja, hierarchia, odrębna własność, bezosobowość, odpowiedzialność. Głównym celem organizacji o hierarchicznym typie kultury jest dążenie do wytwarzania identycznych wyrobów w sposób efektywny, niezakłócony i niezawodny. Najważniejsze są wydajność, szybkość i praca bez zakłóceń. To miejsce wysoce sformalizowane i zhierarchizowane. Sprawni przywódcy są dobrymi koordynatorami i organizatorami. Celem długofalowym jest dążenie do trwałości, efektywności i przewidywalności. Spójność organizacji dają ujęte w regulaminy przepisy i zasady.

W kulturze rynku znacznie silniej kładzie się nacisk na sprawy zewnętrzne, na kształtowaniu własnej pozycji w otoczeniu niż na sprawy wewnętrzne. To zajmowanie się transakcjami – głównie z podmiotami zewnętrznymi, tj. dostawcami, klientami, konsumentami, związkami zawodowymi oraz z nadzorem. Ten typ kultury działa przede wszystkim dzięki ekonomicznym mechanizmom rynkowym. Następuje tutaj skupienie na przeprowadzaniu transakcji: wymianie, sprzedaży i wszelkiego rodzaju kontraktach z innymi podmiotami w taki sposób, aby zyskać sobie przewagę konkurencyjną na rynku. Podstawowymi wartościami są konkurencyjność i wydajność oraz uzyskanie pozycji lidera na rynku. Zadaniem kierownictwa jest dbanie o wydajność, wyniki i zyski niezależnie od sytuacji jaka panuje na rynku, a nawet przy z góry ustalonym założeniu, że otoczenie nie jest przyjazne, lecz wrogie, a klienci mają ciągle rosnące wymagania. Główne hasła w działalności organizacji o kulturze typu rynku to: wyniki, rentowność, pozycja na rynku, realizacja ambitnych zadań, pozyskanie dostępu do stałych klientów.

Według Jana Stachowicza można praktykować poznawanie kultury jako określonej charakterystyki przedsiębiorstw, ale także traktować zjawiska kulturowe jako ważny splot procesów społecznych w przedsiębiorstwie, które wydają się praktykom zarządzania jako możliwe do sterowania i kształtowania. J. Stachowicz uznaje kulturę za podstawowy czynnik we wdrażaniu strategii firmy, w doskonaleniu efektywności organizacyjnej oraz w zarządzaniu zmianami³⁵.

Kultura przedsiębiorstwa wyraża się za pomocą wartości, a następnie w postawach i zachowaniach pracowników i kierowników, które konkretyzują się w określonych wyborach dotyczących strategii firmy i jej struktury organizacyjnej. Jest ona odbierana przez członków organizacji, bywa także interpretowana jako klimat organizacyjny.

J. Stachowicz rozszerza najczęściej dyskutowaną i cytowaną definicję Scheina wprowadzając rozróżnienie pomiędzy *kulturą organizacyjną*, a *kulturą organizowa-*

³⁵ J. Stachowicz, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Pol.Śl. nr 7, Gliwice 2000, s. 35.

nia i jednocześnie kreując trzeci typ kultury obecnej w przedsiębiorstwie – *kulturę zarządzania*.

Kultura organizacyjna w ujęciu J. Stachowicza to „charakterystyczny dla danego przedsiębiorstwa system procesów, które łączą (integrują i wzajemnie na siebie oddziałują) preferowane przez kierownictwo i pracowników wartości oraz normy społeczne i kulturowe z ich postawami oraz sposoby, w jakich te postawy oddziałują na zachowania organizacyjne. *Kultura organizacyjna* w tym rozumieniu to: fenomen społeczny, na który składają się, między innymi, relacje między wartościami i normami a sposobami organizowania struktury przedsiębiorstwa, sposobami i kryteriami wyborów strategicznych kierowania ludźmi w firmie”³⁶. Natomiast powszechnie podzielane w danej firmie wartości, normy, zachowania organizacyjne, charakterystyczne dla danej firmy sposoby tego zintegrowania, które uzewnętrzniają się jako tożsame z przedsiębiorstwem i jego charakterystyką, nazwać można według J. Stachowicza *kulturą organizowania*.

Praktykowane zarządzanie poprzez podejmowanie działań menedżerskich ma swoiste cechy, zwane czasami stylem zarządzania, które przejawiają się w preferowaniu przez kierowników określonych wartości, upowszechnianiu w przedsiębiorstwie postaw i zachowań. Cechy te według J. Stachowicza są pewnym, charakterystycznym wyznacznikiem przedsiębiorstwa, a ściślej zarządzania organizacją. Ten fenomen społeczny i równocześnie charakterystyczną cechą przedsiębiorstwa autor definiuje jako *kulturę zarządzania*. W kulturze zarządzania przejawiają się nie tylko elementy narodowego stylu zarządzania, wiedzy i umiejętności, ale także menedżerskiej etyki i moralności. Kultura zarządzania w sposób istotny wpływa na kulturę organizacyjną całej firmy, kształtuje ją i tkwią w niej główne czynniki kreacyjne i destrukcyjne dla trwania i rozwoju przedsiębiorstwa.

Kultura organizacyjna to według J. Stachowicza mapa powiązań, w której za określonymi preferowanymi wartościami kulturowymi kształtowane są postawy ludzi w sytuacji pracy, dobierane są określone procedury i techniki jako zachowania organizacyjne. Oddziałuje ona także na zmianę wartości uczestników organizacji, w tym także kierowników. Kultura zarządzania to także mapa etyczna, mapa moralnych odniesień i wyborów w warunkach dysonansu poznawczego, w jakim menedżerowie zawsze funkcjonują.

Ł. Sułkowski i A. Marjański zaznaczają, że kultura organizacji jest pojęciem „wieloznacznym i trudno wymiernym, stanowi styl i filozofię działania odróżniające przedsiębiorstwo od innych organizacji i decydujące o jego niepowtarzalności”³⁷.

Wielowymiarowość i interdyscyplinarny charakter kultury organizacyjnej powodują, iż w badaniu kultury organizacyjnej należy uwzględnić zagadnienia z róż-

³⁶ Ibidem, s. 38.

³⁷ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011, s. 98.

nych dyscyplin, jak chociażby psychologii, socjologii, medycyny, historii czy też ekonomii³⁸.

Pozostałe definicje kultury organizacyjnej mają dosyć zróżnicowany charakter. Nie są one jednak tak przekrojowe i pełne jak ujęcie zagadnienia zaproponowane przez Scheina. Zestawienie podstawowych definicji kultury organizacyjnej w ujęciu polskich i zagranicznych autorów prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Zestawienie definicji kultury organizacyjnej w ujęciu różnych autorów

Autor / źródło	Definicja
1. E. Jcques, <i>The Changing Culture of a Factory</i> , Tavistock Publications, London 1952, s. 43	„Kulturą fabryki jest jej zwyczajowy czy tradycyjny sposób myślenia i załatwiania spraw, w większym lub mniejszym stopniu podzielany przez wszystkich jej członków i którego nowi członkowie muszą się nauczyć – oraz przynajmniej częściowo zaakceptować – po to, aby zostali przyjęci do pracy w firmie.”
2. A. Petigrew, <i>On Studying Organizational Cultures Administrative Science Quarterly</i> Vol. 24, No. 4, Qualitative Methodology (Dec., 1979), s. 570-581	„Kultura organizacji to system publicznie i przez całą zbiorowość akceptowanych znaczeń funkcjonalnych w danej grupie i w danym czasie. Ten system terminów, formuł, kategorii i wyobrażeń służy interpretacji przez nich samych położenia innych ludzi.”
3. G. Hofstede, <i>Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values</i> . CA: Sage, Beverly Hills, 1980, s. 67	„Kultura organizacyjna jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które wyróżnia jedną grupę społeczną od innych.”
4. M.R. Louis, <i>Perspectives on Organizational Culture</i> , in: P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg and J. Martin. <i>Organizational Culture</i> , Beverly Hills, 1983, s.129.	„Organizacje to nośniki kultury, to znaczy są one odrębnymi jednostkami społecznymi, dysponującymi zbiorem wspólnych wyobrażeń służących organizowaniu działań oraz języków przekazu, a także innych środków symbolicznych pomagających wyrażaniu wspólnych wyobrażeń.”
5. C. Siehl i J. Martin, <i>Organizational culture and counter culture: An uneasy symbiosis</i> . “Organizational Dynamics” 1984, nr 12 (2), s. 52	„Kulturę organizacji można pojmować jako spoiwo zespalaające organizację w całość za pośrednictwem wspólnych wzorców znaczenia. Kultura skupia się na wartościach, przekonaniach i oczekiwaniach jej członków.”

³⁸ I. Gorzeń-Mitka, *Zarządzanie organizacją w warunkach niepewności a cechy kultury organizacyjnej*, [w:] M. Sipa, K. Wolniakowska (red.), *Zarządzanie współczesną organizacją*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014, s. 24.

6. Ch. Handy, <i>Gods of management</i> , Pan, London 1985, s. 24	„Głęboko zakorzeniony zbiór przekonań odnośnie tego w jaki sposób organizować pracę, nagradzać ludzi i ich kontrolować.”
7. M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, <i>Kultura organizacyjna przedsiębiorstw: studium kształtowania procesu zmian zarządzania</i> , Zakład Ossolińskich, 1988, s. 34	„Kultura organizacyjna to podzielane znaczenia i symbole, rytuały, schematy poznawcze, nieustannie formułowane i przekształcane w miarę jak organizacja stara się zrównoważyć wymogi zachowania wewnętrznej spójności z potrzebami reakcji wykrywanymi w otoczeniu. Kultura ta obejmuje wzorce kategoryzowania rzeczywistości, schematy decyzyjne kategoryzujące zjawiska, procedury ignorowania lub interpretowania anomalii mogących naruszyć użytkowany układ odniesienia.”
8. J. van Maanem, <i>Tales of the Field On Writing Ethnography</i> . Chicago University Press, Chicago 1988, s. 83	„Kultura oznacza wiedzę, której podzielenia w mniejszym lub większym stopniu uczy się członków danej grupy; jest to taka wiedza, o której mówi się, że tworzy, otacza, kształtuje i wyjaśnia rutynowe i mniej rutynowe działania członków tej kultury. Kultura wyraża się i konstytuuje jedynie w działaniach i słowach jej członków, a badacz musi ją interpretować, a nie traktować jako daną. Sama kultura jest niewidoczna, lecz uwidacznia się dopiero w swoich przedstawieniach.”
9. A. Williams, P. Dobson i M. Walters, <i>Changing Culture. New Organizational Approaches</i> , IPM London, 1993, s. 41	„Kultura organizacyjna to powszechnie podzielane i względnie stałe przekonania, postawy i wartości, które istnieją w organizacji.”
10. A.D. Frank, J. Brownell, <i>Organizational communication and behavior: communicating to improve performance</i> , Holt, Rinehart, and Winston, 1989, s. 132	„Kultura organizacji to współistnienie myślącego członka organizacji i postępującego w sposób akceptowany i zrozumiały dla innych oraz czynników, dzięki którym owo myślenie i postępowanie jest wyzwalane i przekazywane.”
11. J. Gąciarz, A. Marcinkowski, <i>Organizacja – kultura – zmiana społeczna</i> , „Studia Socjologiczne” 1988, nr 1, s. 25	„Kultura jest niezbędna dla zrozumienia wszystkich typów zjawisk w organizacji: ekonomicznych, techniczno-organizatorskich, socjologicznych, ale nie ma wcale zastępować wyjaśnień w tych kategoriach. Każdy rodzaj oddziaływania ma organizację czy też każdy typ działania w ramach organizacji ma swoją fazę kulturową, która dopiero ostatecznie określa jego efekt i znaczenie w życiu organizacji. Kultura jest w tym rozumieniu mechanizmem stanowienia organizacji”.

12. R. Mac Iver, <i>The Web of Government</i>, The Free Press, New York 1965, s. 93	„Kultura organizacyjna jest to zbiór norm społecznych i systemów wartości, które są stymulatorami zachowań członków instytucji istotnych z punktu widzenia stosunków mających znaczenie dla realizacji określonego celu, a zachodzących w czasie między ludźmi oraz między ludźmi i elementami aparatury. Na kulturę organizacyjną składają się wzorce kulturowe wytworzone poza daną instytucją i przenoszone do niej przez jej członków oraz wzorce kulturowe powstałe w instytucji, specyficzne dla niej.”
13. H. Trice i J. Beyer, <i>The Cultures of Work Organizations</i>, Pentice Hall, New York 1993, s. 121	„Kultury organizacyjne to właściwe zbiorowości zjawiska, ucieleśniające reakcje ludzi na nieuniknione w ich doświadczeniu niepewność i chaos. Reakcje te dzielą się na dwie główne kategorie. Pierwsza to <i>materia</i> kultury: podzielane, obciążone ładunkiem emocjonalnym systemy przekonań, które nazywamy ideologiami. Druga to <i>formy</i> kultury: obserwowalne byty – do których należą również działania – w których członkowie kultury wyrażają, afirmują i komunikują sobie nawzajem materię swej kultury.”
14. K. Konecki, <i>Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw</i>. Studium socjologiczne, Wyd. UŁ, Łódź 1994, s. 66	„Kultura organizacyjna obejmowałaby zatem podzielane zbiorowo w danej organizacji i głoszone systemy wartości, potoczne i często nieuświadomiane założenia oraz związane z nimi, obowiązujące członków danej organizacji, reguły działania a także całą sferę symboliczną funkcjonowania organizacji. Sfera symboliczna to: język organizacyjny, ideologie, mity, przekonania, systemy wiedzy, rytuały, które występują w danej organizacji.”
15. J. Stachowicz, <i>Kultura organizacyjna w zarządzaniu przedsiębiorstwem</i>, Zeszyty Naukowe Pol. Śl. nr 7/2000, Gliwice, s. 35	„Charakterystyczny dla danego przedsiębiorstwa system procesów, które łączą (integrują i wzajemnie na siebie oddziałują) preferowane przez kierownictwo i pracowników wartości oraz normy społeczne i kulturowe z ich postawami oraz sposoby, w jakich te postawy oddziałują na zachowania organizacyjne. <i>Kultura organizacyjna</i> w tym rozumieniu to: fenomen społeczny, na który składają się, między innymi, relacje między wartościami i normami a sposobami organizowania struktury przedsiębiorstwa, sposobami i kryteriami wyborów strategicznych kierowania ludźmi w firmie. Natomiast powszechnie podzielane w danej firmie wartości, normy, zachowania organizacyjne, charakterystyczne dla danej firmy sposoby tego zintegrowania, które uzewnętrzniają się jako tożsame z przedsiębiorstwem i jego charakterystyką, nazwać można <i>kulturą organizowania</i>.”
16. M. Kostera, <i>Postmodernizm w zarządzaniu</i>, PWE, Warszawa 1996, s. 68	„Zbiór dominujących wartości i norm postępowania, charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowanych założeniami co do natury rzeczywistości i przejawiający się po przez artefakty – zewnętrzne, sztuczne twory danej kultury.”

Źródło: opracowanie własne.

Przytoczone definicje kultur dają prawie pełny pojęciowy zakres przedmiotu analiz, jednocześnie ukazując bogactwo interpretacyjne i znaczeniowe badanego zjawiska.

Próbując utworzyć generalne kategorie podziałowe definicji kultury i sposobów interpretacji zjawiska kultury organizacyjnej, całość pojęć związanych z analizowaną kategorią poznawczą można ująć w kilku grupach definicyjnych³⁹:

a. Kultura organizacyjna jako sama organizacja – dla tej grupy badaczy organizacje stanowią miniaturowe społeczeństwa, które mają własne, odrębne wzory kultur i subkultur. Tego typu podejście rodzi problemy metodologiczne związane z badaniem kultury organizacyjnej, ponieważ nie można jej odseparować od innych aspektów funkcjonowania organizacji (np. struktur czy strategii organizacyjnych).

b. Kultura organizacyjna jako jeden z kręgów kulturowych – kultura organizacyjna w tym podejściu upodabnia się do jednego z kręgów kulturowych, jak np. kultura narodowa, regionalna czy kontynentalna. Wzory, postawy i więzi kulturowe mogą się przenikać wzajemnie oraz wywierać na siebie wpływ.

c. Kultura organizacyjna jako „społeczne reguły gry” – w tym przypadku kultura stanowi uzupełnienie formalnego układu w organizacji. Tworzy ona niepisane i nieskodyfikowane formalnie reguły postępowania społecznego w organizacji, które pozwalają uczestnikom organizacji rozumieć jej istotę i kierunek rozwoju oraz identyfikować się z nią.

d. Kultura organizacyjna jako tożsamość organizacji – rozumiana jako zestaw cech kształtujących specyficzną logikę organizacyjną zwaną tożsamością organizacji. Rozwija się ona z czasem, pozwala organizacji zachować ciągłość funkcjonowania i jest dla jej członków źródłem identyfikacji. Tożsamość organizacyjna wytwarza jednolity zewnętrzny i wewnętrzny wizerunek organizacji i jest kreowana głównie przez uświadomionych przywódców.

e. Kultura jako filozofia organizacji – w tej interpretacji organizacja odróżnia się od innych zespołem podstawowych założeń egzystencjalnych, podzielanych przez pracowników i dotyczących wizji samej organizacji, jej otoczenia oraz członków. Ta swoista filozofia wywiera wpływ na percepcję członków organizacji i kształtuje strategię, strukturę oraz procesy społeczne.

f. Kultura organizacyjna jako system akceptowanych podstawowych wartości i znaczeń – sieci znaczeń „utkane” przez jednostki w organizacji powodują, że analiza kultury nie jest nauką eksploracyjną, poszukującą praw, ale interpretatywną, poszukującą znaczeń.

g. Kultura organizacyjna jako wzory i wzorce zachowań – kultura determinuje zwyczajowe sposoby myślenia i działania, asymilowane przez pracowników i innych nowych kandydatów, zanim zostaną zaakceptowani przez przedsiębiorstwo.

³⁹ Ł. Sułkowski, *Czy jest możliwe kształtowanie kultury organizacyjnej?*, „Organizacja i Kierowanie” 2001, nr 4, s. 8.

Definicje przytoczone w zaprezentowanej dyskusji pojęcia kultury organizacyjnej nie są wzajemnie sprzeczne, lecz tworzą przekrojowy obraz różnych aspektów złożonego fenomenu tego zjawiska.

W celu zapobiegania wystąpieniu różnych dysfunkcji kultury lub w sytuacji, gdy działania prewencyjne są już spóźnione, konieczna jest identyfikacja rozbieżności pomiędzy kulturą istniejącą, a pożądaną z punktu widzenia planowanych zmian i procesu ich wprowadzania. Aby dostrzeżenie różnic było możliwe, niezbędne jest zidentyfikowanie istniejącego stanu rzeczy, czyli diagnoza kultury. Diagnoza kultury organizacyjnej polega na rozpoznaniu sensu tkwiącego w cechach i właściwościach obiektu, ustalonych w trakcie opisu. Jest działaniem skomplikowanym, gdyż wielkość symptomów jest bardzo trudna do uchwycenia⁴⁰.

Wspomniana diagnoza jest procesem, który składa się z trzech zasadniczych etapów działań. Pierwszy polega na pozyskiwaniu danych, ma na celu rozpoznanie i szczegółową identyfikację przejawów kultury. Odnosi się do najbardziej zewnętrznych jej elementów: symboli, wzorów zachowań, charakteru wzajemnych stosunków wewnątrz organizacji i tych w kontaktach z otoczeniem. Drugi etap to analiza wcześniej określonych symptomów, która ma doprowadzić do określenia szczegółowych cech kultury organizacyjnej. Sprowadza się do zidentyfikowania norm i wartości kulturowych na podstawie jej zewnętrznych aspektów. Etap trzeci – analiza i opis, to klasyfikacja wszystkich rozpoznanych cech, według przyjętych kryteriów, mająca na celu określenie typu badanej kultury i ujawnienie prawidłowości, jakie łączą zgromadzone na jej temat informacje.

Kulturę organizacyjną można różnicować ze względu na rezultaty, jakie dzięki niej odnosi organizacja. Kultura pozytywna (konstruktywna) determinuje organizacyjny sukces. Odznacza się podatnością na zmiany, przez co firma potrafi na takowe efektywnie odpowiadać. Przyczynia się do wykorzystania na wysokim poziomie potencjału twórczego, co zwiększa zdolność do osiągania założonych celów. Pracownicy nie są wynagradzani za przestrzeganie zasad i wartości, lecz za samodzielne rozwiązywanie pojawiających się problemów. Motywuje to uczestników organizacji do wydajnej pracy, która jest przedkładana przez nich nad własne interesy. Kultura negatywna (biuropatologia) ogranicza kreatywność, co prowadzi do złej organizacji pracy oraz utrudnia realizację założeń. Kreuje konserwatyzm, brak elastyczności w odniesieniu do zmieniających się sytuacji. Prowadzi do antypatii, gdzie większość członków firmy staje się bardziej oponentami niż stronnikami. W kulturze takiej dobrzy pracownicy nie są adekwatnie wynagradzani, panuje formalizacja i nagradzanie za przestrzeganie reguł. Powoduje to izolowanie się pracowników, wykonywanie przez nich tylko tych czynności, za które są odpowiedzialni – subordynację, a w razie pojawienia się problemów oczekuje się aż nadejdzie pomoc. Kulturę

⁴⁰ M. Gableta, *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształtowanie i wykorzystanie*, Wyd. AE, Wrocław 1998, s. 111.

biuropatologiczną można stosunkowo łatwo rozpoznać, gdyż: wykwalifikowanym pracowników mówi się, co i jak mają robić, nie są oni adekwatnie wynagradzani, liderów odciąga się od ich prac właściwych na rzecz prac biurowych, podczas gdy znaczna liczba przeciętnych pracowników nie wie, co, jak i dlaczego ma robić⁴¹.

Kolejny pryzmat, przez który analizowana jest kultura organizacyjna, to orientacja czasowa działalności przedsiębiorstwa. W organizacjach zorientowanych na przeszłość panuje kultura zachowawcza, zaś w organizacjach kładących nacisk na przyszłość, dominuje kultura innowacyjna. W pierwszej, konserwatywnej, wielką wagę przywiązuje się do wartości, norm i symboli, tradycje są cenione i bronione przez pracowników. Szanuje się przepisy i regulaminy, gdyż daje to poczucie bezpieczeństwa i pewności. Ludzie cenią sobie stabilizację, a nie zmiany. Nie są powszechne ambicje rozwojowe ani też motywacja osiągnąć. Zmiany są torpedowane i napotykać na silny opór, gdyż są zaprzeczeniem stabilizacji i kojarzone z pogarszaniem sytuacji. Pracownicy raczej nie podejmują inicjatyw, a w przypadku pojawienia się problemów starają się je wkomponować w istniejący system. Przejawami tego typu kultury są: portrety założycieli, tytułowanie, ceremonie i obrzędy oraz przywiązanie do ładu i porządku. W kulturze innowacyjnej wartości są poważane, ale traktuje się je instrumentalnie, gdy przestają być przydatne, zastępowane są nowymi. Krytycznie podchodzi się do krępujących reguł. Organizacja chętnie podejmuje ryzyko, jest zainteresowana zmianami i rozwojem, przez co znakomicie sobie radzi w zmieniającym się i burzliwym otoczeniu. Ten typ kultury promuje dynamikę i zmianę, pracownicy chętnie podejmują wyzwania, a ich działania są zdecydowanie bardziej racjonalne niż emocjonalne. Przedsiębiorstwo zorientowane jest na ludzi młodych, dynamicznych i zdolnych, a nawet niepokornych. Ceni się kreatywność, dynamiczność oraz duże poczucie odpowiedzialności.

W organizacjach, gdzie kultura organizacyjna nie jest kształtowana w sposób świadomy, szybciej uzewnętrzniają się negatywne symptomy w sprawności jej działania, takie jak:

- postawa kadry menedżerskiej wyrażająca się przekonaniem o własnej nieomyślności i sile, z jednoczesnym podejrzliwym nastawieniem do otoczenia i pracowników,
- pojawianie się zachowań agresywnych, lekceważących i deprecjonujących innych,
- przewaga tzw. więzów lojalnościowych nad realną oceną (utrzymywanie mitu firmy, mitu prezesa, mitu dobrostanu); utrzymywanie iluzji kosztem poprawnej i rzetelnej diagnozy sytuacji,
- pracoholizm, przeciążenie pracą i zadaniami, ogólne zmęczenie,
- narastające konflikty i nieporozumienia, co powoduje kumulację negatywnych emocji i utrwalanie się wzajemnych uprzedzeń,
- atmosfera plotek i intryg, które stają się dominującym kanałem obiegu informacji wewnątrz firmy,

⁴¹ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 49.

- manipulowanie informacją,
- mobbing,
- brak chęci do pracy zespołowej, pracownicy wolą działać jednoosobowo,
- brak jasno określonych zasad – zasady zmieniają się stosownie do okoliczności,
- kierowanie się ukrytym interesem; wewnętrzna rywalizacja na poziomie kadry kierowniczej i pracowników operacyjnych, która nie jest korzystna dla globalnych celów firmy,
- syndrom wyuczonej bezradności, braku poczucia wpływu na cokolwiek,
- spadek efektywności, który nie jest wynikiem braku kompetencji pracowników, ale ich zmniejszonej motywacji do pracy, pojawianie się błędów, spóźnień, dużej rotacji, pomyłek, zaniedbań,
- system motywacyjny bazujący na karach i krytyce,
- brak wzmocnień pozytywnych – nagród, pochwał, informacji zwrotnych,
- ilość i wielość wewnętrznych koalicji,
- wyznaczanie „kozła ofiarnego” jako mechanizm rozładowywania napięć.

Niezwykle pożądane jest doskonalenie środowiska organizacyjnego w oparciu o kształtowanie kompetencji unikatowych i tworzenie nowej wiedzy. Zatem z perspektywy systemu wysokiego funkcjonowania biznesu szczególne znaczenie przypisuje się problematyce analizy strukturalnej zasobów wewnętrznych i zewnętrznych organizacji, zwłaszcza tych o charakterze odkrywczym oraz procesowi generowania i wykorzystania zasobów niematerialnych. Podstawa analizy strukturalnej zasobów koncentruje się zwłaszcza na poszukiwaniu najefektywniejszej konfiguracji zasobów wewnętrznych co do ich ilości, rodzajów czy stopnia wykorzystania. Z kolei proces generowania i wykorzystania zasobów oznacza podejmowanie działań decyzyjno-organizatorskich na poziomie identyfikacji źródeł ich pochodzenia, ze wskazaniem na możliwość pozyskania z otoczenia globalnego. W złożonych systemach dynamicznych, opartych na:

- intensyfikacji wielokierunkowych powiązań sieciowych,
 - osiąganiu efektów synergicznych,
 - rozwoju i aktywnego wdrażania innowacji sieciowej,
 - wzmożonym generowaniu i wykorzystaniu unikatowych i oryginalnych zasobów niematerialnych,
 - tworzeniu i implementacji nowej wiedzy,
 - dostępności zasobów pochodzących ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych
- perspektywa stymulowania kreatywności stanowi kluczowy obszar zarządzania.

Z punktu widzenia procesów zarządzania potencjałem kreatywności zarówno poziom wiedzy i kompetencji, umiejętność twórczego myślenia, jak i kultura organizacyjna, rozwijane na poziomie sieci czy też pojedynczego jej ogniwa, stanowią mogą kluczowe determinanty sprawności i efektywności. Można jednak sądzić, że kultura organizacyjna, a szczególnie system wartości, więzi społeczne czy wzorce

zachowań, kształtują środowisko dla kreowania wiedzy oraz rozwijania umiejętności twórczego myślenia. Z perspektywy stymulowania zachowań innowacyjnych potencjał kultury organizacyjnej stanowić może priorytetowy komponent w przyjętej konfiguracji opisowej potencjału kreatywności.

Dynamika otoczenia globalnego powoduje, że struktury organizacyjne coraz częściej ewoluują w kierunku konfiguracji sieciowych, nieciągłych, tymczasowych, chaotycznych i heterogenicznych. Warunki te sprzyjają intensyfikacji procesów tworzenia, poznawania, percepcji, uczenia się oraz nabywania nowych doświadczeń dla integracji i adaptacji do warunków otoczenia globalnego. W tym kontekście wydawać się może, że tworzenie fundamentalnych założeń przedsiębiorstwa w wyniku realizacji powyższych procesów w środowisku sieciowym stanowi przesłankę do nowego spojrzenia na zagadnienie kształtowania kultury organizacyjnej współczesnych przedsiębiorstw. Przyjmując potencjał kreatywności i innowacje sieciowe za punkt wyjścia dla konceptualizacji kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, można sformułować następujące wnioski:

- dostrzega się ogólną potrzebę reorientacji współczesnego postrzegania kultury organizacyjnej w kontekście tworzenia fundamentalnej filozofii prowadzenia biznesu w środowisku otwartej i dynamicznej architektury organizacyjnej,
- kultura organizacyjna jako kompozycja kluczowych założeń przedsiębiorstwa podlega zmianom o charakterze dynamicznym,
- istnieje możliwość wykorzystania relacji przyczynowo-skutkowych, obecnych w strukturach sieciowych w procesach kształtowania kultury organizacyjnej współczesnych przedsiębiorstw,
- w środowisku sieciowym kultura organizacyjna - jako układ dynamiczny - poddaje się procesom „wyłaniania”, inicjowanym i samoorganizującym się,
- istnieje możliwość poszukiwania podstaw kształtowania kultury organizacyjnej w środowisku sieciowym w oparciu o procesy integracji i dezintegracji.

Każda organizacja stwarza strukturę nieformalną, gdyż ludzie bardzo często stają wobec nieprzewidzianych sytuacji, dla których nie istnieją rozwiązania instytucjonalne. Ponadto wskutek procesów zachodzących w strukturze nieformalnej (np. ukształtowania się silnego autorytetu – przywódcy nieformalnego) cele organizacji mogą być modyfikowane – zaniechane lub zmieniane. Grupy nieformalne stanowią niezwykle ważny element pośredniczący między organizacją (instytucją) jako całością a poszczególnymi pracownikami. Grupy nieformalne stanowią element pośredniczący pomiędzy członkiem organizacji a organizacją. Z. Zbiegień-Maciąg twierdzi, że funkcjonują jak filtr komunikatów płynących z większych układów formalnych⁴².

⁴² L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 2005, s. 138.

1.3. Tożsamość kulturowa uczelni

Uczelnie budują swoją tożsamość i zamierzają tworzyć takie modele funkcjonalne, które pozwoliłyby przenieść rozwiązania biznesowe (w przypadku uczelni niepublicznych) lub rozwiązania New Public Management na grunt jednostek akademickich publicznych. Muszą one brać pod uwagę zarówno warunki brzegowe wraz z ograniczeniami prawno-instytucjonalnymi, jak i wpływ interesariuszy funkcjonalnych, tworzących wartość dodaną na uczelniach. Zasadnicze zjawiska, które mają wpływ na funkcjonowanie uczelni, to według prof. Landa⁴³:

1. Zróżnicowanie regionalne i narodowe. Pojawia się tutaj pojęcie tzw. globalizacji, które łączy w sobie dwa terminy: globalizację i regionalizację. Globalne rozwiązania umożliwiają

uwzględnianie regionalnych potrzeb. Jednocześnie globalny dostęp do informacji wpływa pozytywnie na tzw. pluralizm kulturowy.

2. Nowe zarządzanie publiczne. W wielu krajach zarządzanie publiczne zaczyna być orientowane na procesy, liczy się efektywność wykonywania zadań publicznych. Tym samym wzrasta rola konkurencyjności, co przekłada się na tzw. „korporacyjną kulturę akademicką”.

3. Technologia, kultura cyfrowa, prędkość. Rewolucja technologiczna zwiększa zdecydowanie dostępność do informacji i powoli przenosi jednostkę do alternatywnej, cyfrowej rzeczywistości.

4. Komunikacja medialna. Ten trend związany jest z technologią – obecnie istnieją już globalne możliwości zarządzania informacją, które umożliwiają dotarcie informacji do każdej osoby, która ma dostęp do Internetu.

5. Konsumpcjonizm. Punkt ten wiąże się z punktem drugim: nowe zarządzanie publiczne, gdzie praktycznie każdy występuje w roli klienta bądź dostawcy. Warto zwrócić w tym kontekście uwagę na coraz częstsze traktowanie studentów jako „klientów” uczelni.

6. Globalizacja. Konkurencja między uczelniami ma charakter globalny. Dzięki narzędziom, które porównują uczelnie (np. ranking szanghajski), uczelnie stają się widoczne w skali ogólnoświatowej.

7. Ryzyko. Zarówno w biznesie, jak i na uczelniach coraz większe znaczenie ma zarządzanie ryzykiem. Wpływa to również na relacje między nauczycielem a studentem, gdzie zaczyna się kłaść nacisk np. na minimalizowanie ryzyka porażki doktoranta w badaniach.

Próbując zoperacjonalizować opisywane zjawiska, można wyodrębnić według prof. Landa cztery kultury, odniesione do kilku zjawisk poznawczych, charakteryzujących poszczególne typy kultur. Są nimi:

⁴³ Four Contexts for Quality Enhancement, <http://panorama.pan.pl/organizacja-uczelni-i-jakosc-kształcenia-zmiany-wyzwania-szanse.xhtml> [dostęp: 22.05.2016].

a. Kultura wysoko zhierarchizowana, która jest nastawiona na konwergencję i wyrównywanie szans, przy jednoczesnym konformizmie w procesach kształtowania jakości kształcenia, pozwalająca uzyskać koherentność z innymi działaniami oraz wiarygodność w otoczeniu, ale mogąca jednocześnie wywoływać zjawiska zduszenia innowacyjności oraz pozorność działań i nadmierną uległość podwładnych, a tym samym wykazywać bardzo małe zaufanie do procesów zmian.

b. Kultura mało zhierarchizowana, nastawiona na ważność kontekstów poznawczych, dużą tolerancję wewnętrzną oraz nastawienie na zmiany i innowacyjne podejście dające wzrost motywacji, naciski na praktykę oraz większe poczucie tożsamości wewnętrznej. Może ona ograniczyć się do lokalnego wymiaru działania, co jest ewidentnym ryzykiem tej orientacji.

c. Kultura zarządcza, charakteryzująca się efektywnym wykorzystaniem zasobów przekształcanych skutecznie w działania praktyczne, umożliwiające połączenie strategii z celami krótkookresowymi. Może ona wywoływać zakłócenia i poczucie niepewności oraz niezgodność z wartościami części środowiska.

d. Kultura konsumencka, charakteryzująca się możliwością aktywnej reakcji na działania zewnętrzne i zwiększoną adaptacyjnością. Jednocześnie cechą charakterystyczną tego typu kultury jest wysokie zaufanie do rynku, duszenie innowacyjności wewnętrznej, niezgodnej z paradygmatem oddziaływań rynkowych.

Normy kulturowe w realiach polskich nie sprzyjają wykształcaniu zaufania interpersonalnego wewnątrz organizacji. Ścisłe procedury, surowa polityka wewnętrzna, reglamentowanie władzy organizacyjnej, towarzyszące polskim przedsiębiorstwom okresy transformacji wprowadzają nieufność. Patologie współczesnej biurokracji i chwiejnych konstelacji władzy organizacyjnej wiążą się z kulturowo zakorzenionym przekonaniem, że ludzie będą nadużywali władzy i uprawnień, jeśli tylko stworzy się im ku temu okazję. Zaufanie zostaje wyrugowane na rzecz urzędowych przepisów i dyspozycji, które nakazują pracownikom i członkom organizacji zachowywać się w określony sposób. Nowe wymagania rynkowe sprawiają, że taki rodzaj kontroli staje się sztywny i archaiczny⁴⁴. Dlatego też, aby uniknąć dysfunkcyjności organizacji, konieczne jest stworzenie nowej formuły zarządzania, bazującej na wysokim poziomie zaufania (tzw. *trust based management*). Dla wdrożenia tej formuły nieodzowne staje się zrozumienie kulturowej specyfiki organizacyjnej oraz poznanie procesów tworzących zaufanie, stające się „smarem” wartości kulturowych współczesnej organizacji. Zaufanie jest wytworem, którego ludzie doświadczają w rezultacie wzajemnych oddziaływań osobowościowych wartości, postaw, nastrojów oraz emocji. Postawy, również zawierające się na drugim poziomie modelu scheinowskiego, wraz z wartościami określają, jakie typy zachowań, wydarzeń, sytuacji i osób są akceptowane lub odrzucane. Wewnątrz kulturowe

⁴⁴ M. Romanowska, Z. Dworzecki, *Teoria i praktyka zarządzania*, [w:] M. Romanowska (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 176.

zaufanie interpersonalne jest także wzmacniane poprzez nastroje i emocje. Emocje są stanami intensywnych odczuć pochodzących od procesów poznawczych i zachowań i wiążą się z określonymi wydarzeniami czy okolicznościami. Natomiast nastroje tworzą odczucia mniej intensywne i ogólniejsze. Postawy, emocje i nastroje są warunkowane osobowościowo, na bazie wpływu genów, ale także wyodrębniają się w procesie wychowawczym, interakcji środowiskowych czy też edukacji⁴⁵. Można uznać, że skłonność do przejawiania określonych emocji lub nastrojów jest zasobem osobowościowym tkwiącym w kulturowym rdzeniu modelu Scheina. Kultura organizacyjna i zaufanie jako przodująca wartość wewnątrzorganizacyjna definiują typ kontraktu psychologicznego, istniejącego w organizacji. Kontrakt psychologiczny w organizacji ma swoje źródło intelektualne w kontrakcie społecznym, będącym jednym z najbardziej eksponowanych pojęć filozofii politycznej np. w pracach Hobbesa, Locke'a czy Rousseau.

Związki pomiędzy kontraktem psychologicznym i ekonomicznym prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Różnice pomiędzy kontraktem psychologicznym a ekonomicznym

Rodzaj kontraktu	Oczekiwania indywidualne	Oczekiwania organizacji	Treść	Proces
Ekonomiczny	Pieniądze	Praca	Pieniądze	Procedury dyscyplinujące
Psychologiczny	Szacunek	Przynależność	Nagroda za dodatkowy wysiłek	Prawa do uzgodnienia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wyd. Nauk. PWN Warszawa 2000, s. 168.

Kontrakt psychologiczny znajduje się w permanentnym stanie zmiany i rewizji – każda zmiana sposobu zorganizowania pracy – fizyczna lub społeczna – będzie miała na kontrakt określony wpływ. Im dłużej ludzie pozostają w organizacji, tym bardziej obszar pokrywany przez kontrakty psychologiczne wydaje się rozszerzać. Ukryte wzajemne oczekiwania i zobowiązania obejmują coraz większą część relacji pomiędzy pracownikiem a organizacją.

W obu rodzajach zarządzania dominuje odgórnie kształtowana dynamika współpracy, zredukowane jest, za pomocą ścisłych procedur, ryzyko interpersonalne, tzn. każda sytuacja musi zawierać czytelną analityczną informację dla okazującego dominację przełożonego, osłabiona jest synergia działań, podtrzymuje się i rozwija

⁴⁵ J. Strelau, *Psychologia. Podręcznik akademicki*, GWP, Gdańsk 2000, s. 248.

uprawnienia władzy formalnej, wspólne znaczenia w organizacji są korygowane lub rozwijane od nowa przez dominujących partnerów organizacyjnych interakcji.

W kulturze roli kontrakt ma charakter kalkulacyjny. W tej kulturze kontrakt psychologiczny najsilniej spośród wszystkich typów kultur zbliża się do formalnego kontraktu zatrudnienia. Dzieje się tak, dlatego że kultura opiera się na formalnych regułach, przestrzeganych zarówno przez kierownika, jak i podwładnego. Podstawowy kontrakt psychologiczny mówi: „wszyscy przestrzegamy reguł; ja wykonuję swoją pracę, ty wykonuj swoją”⁴⁶. Ważną kwestią psychologicznego kontraktu, obejmującego indywidualne założenia, będzie zagadnienie proporcjonalności wkładu pracy, indywidualnego wysiłku do oczekiwanych nagród. Wyraźną dominantą zaufania organizacyjnego budowanego relacyjnie jest wymiar kalkulacyjny. Zaufanie gromadzone będzie głównie o zdroworozsądkową kalkulację opłacalności określonych relacji i kontaktów.

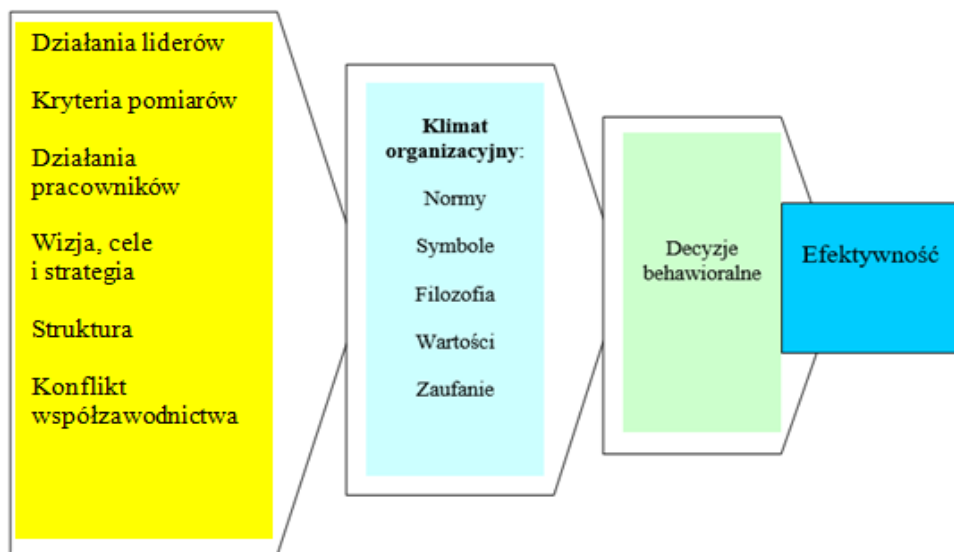
W kulturze zadaniowej kontrakt psychologiczny ma charakter wyzwania. Opiera się na założeniu, że „praca jest wspólnym przedsięwzięciem, w którym możemy pokazać co potrafimy”. Pociąga to za sobą przekonanie o istnieniu wspólnego dla kierowników i podwładnych celu, a rozwiązywanie problemów wynika ze współdziałania. W tej wersji kontraktu psychologicznego mamy do czynienia w zarządzaniu na oparciu się na spontanicznym zaufaniu interpersonalnym, eksponującym wcześniej opisaną dyspozycję psychologiczną do „bycia ufnym”. Jednocześnie występuje także w dużym stopniu „zarządzanie przez zaufanie” definiowane w koncepcji. W zaufaniu generowanym spontanicznie współpraca wyłania się naturalnie poprzez nadarzające się okazje, ma miejsce duża synergia działań, ryzyko popełnienia błędu jest stosunkowo wysokie, wspólne znaczenia kulturowe istniały już przed nawiązaniem bezpośredniej współpracy, mała waga przywiązywana jest do formalizmu władzy, a znaczenia zaczynają nabierać kompetencje. W „zarządzaniu przez zaufanie” współpraca wewnątrzorganizacyjna jest wynikiem zarządzania znaczeniami, zaufanie buduje się poprzez równoprawne współuczestnictwo, wartość synergii działań wzrasta, władza organizacyjna wynika bezpośrednio z poziomu kompetencji, a wspólne znaczenia są wzajemnie konstruowane przez wszystkich partnerów organizacyjnych. Ogólny poziom zaufania interpersonalnego i ukształtowanego na jego podstawie zaufania organizacyjnego jest wysoki.

W społecznej, zorientowanej na ludzi kulturze, kontrakt w pełni opiera się na zaufaniu. Jego istotę stanowi przekonanie, że „uczestniczymy we wspólnym przedsięwzięciu, w którym powinniśmy się troszczyć o siebie wzajemnie”. Kontrakt polega na tym, że jednostka ufa organizacji w zakresie swoich potrzeb, dając z siebie wszystko – swoje zdolności i umiejętności. Poziom zaufania interpersonalnego i wynikającego z niego zaufania organizacyjnego jest bardzo wysoki. W dużym

⁴⁶ P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2000, s. 32.

stopniu wykorzystywane jest „zarządzanie przez zaufanie”. W stosunku do orientacji zadaniowej orientacja na ludzi kładzie bardziej akcent na wzajemną lojalność, natomiast kultura zadaniowa na osobistą inicjatywę i wiarę w siebie.

Rysunek 4. Kultura organizacyjna a efektywność przedsiębiorstwa



Źródło: K. Perechuda, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 153.

Zaufanie, kreując jakość klimatu organizacyjnego, stymuluje jednocześnie, wewnątrz określonej orientacji kulturowej, inne wartości organizacyjne, niezbędne dla poprawy dokonywanych wyborów strategicznych. Decyzje podejmowane przez kadrę menedżerską częstokroć wybiegają poza formalne granice danej organizacji. Dostrzeganie wszystkich następstw podejmowanych decyzji w kategoriach wyboru konkurencyjnych wartości posiada ogromne znaczenie. Pełny zestaw wartości wszczepionych w dwa pierwsze poziomy kulturowego modelu Scheina tworzy przesłankę do czasami ambiwalentnych wyborów strategicznych, które muszą uwzględniać punkty widzenia konkretnych interesariuszy. Tego typu działania są najczęściej godzeniem sprzeczności interesów.

Zaufanie oparte o wartości posiada swoje korzenie w pewności i lojalności organizacyjnej. W pierwszej fazie kształtowania zaufania organizacyjnego na bazie relacji interpersonalnych, gdy opiera się ono jedynie na kalkulacji oraz ugruntowanej w rdzeniu kultury „skłonności do bycia ufnym”, mamy do czynienia z typową organizacją mechanistyczną, nastawioną na realizację parametrycznych celów (rentowności, udziału rynkowego, wielkości produkcji itp.). Przejście do drugiej fazy budowy zaufania, charakteryzujące się istnieniem zabezpieczających regulacji,

przejrzystości sytuacyjnej oraz zdefiniowaniem zakresu możliwości kontrolnych, jest właściwe dla organizacji opartej na wspólnie ustalanych celach. Jednak dopiero osiągnięcie odpowiedniego poziomu zaufania interpersonalnego jako kulturowego zasobu, oparcie się w kooperacyjnym współdziałaniu nie na formalnych ustaleniach, ale na zgromadzonej i zakumulowanej wiedzy wiąże się z wyłanianiem zarządzania organizacją opartego o wartości⁴⁷.

Powodzenie procesów zarządzania w całym XXI w. będzie zależało przede wszystkim od zbudowania elastyczności strategicznej. Wypracowanie jej i uzyskanie przewagi konkurencyjnej wymaga przywództwa strategicznego, dynamicznego tworzenia kluczowych kompetencji, rozwoju kapitału ludzkiego, efektywnego wykorzystania nowych technologii, zastosowania wartościowych strategii, wprowadzenia nowych struktur organizacyjnych i kultury organizacyjnej⁴⁸.

Kluczowym procesem w organizacji nabierającej przyspieszenia jest organizacyjne uczenie się, będące tworzeniem, przyswajaniem i kopiowaniem wiedzy przez przedsiębiorstwo w celu podwyższenia efektywności swego funkcjonowania i rozwoju. Proces uczenia się jest procesem, dzięki któremu przedsiębiorstwo akumuluje i rozpowszechnia zdobywane doświadczenia. Dzięki niemu możliwe jest osiąganie ciągłych usprawnień. Procesy uczenia się odgrywają szczególną, pozytywną rolę w budowie efektywności operacyjnej przedsiębiorstwa, pozwalając na rozpowszechnienie i internalizację nowych doświadczeń i rozwiązań przez wszystkich członków organizacji.

Z wiedzą i organizacyjnym uczeniem się część autorów wiąże umiejętność lawirowania organizacji przy wzroście organizacyjnego chaosu („organizacja na krawędzi chaosu”) jako stanu normalnego w momencie wzrostu dynamiki otoczenia i informacji jako aktywu zasadniczego w konfrontacji strategicznej. Fundamentem organizacji na krawędzi chaosu są według P. Nestorowicza⁴⁹:

a) Mechanizm konstruktywnej konfrontacji – polegający na zdolności do podważania dotychczasowych kierunków działania, zasad i opinii. Konstruktywna konfrontacja oznacza gotowość do podejmowania ryzyka, tworzenia „chaosu informacyjnego” w organizacji wraz z gotowością do ustawicznej zmiany. Widać wyraźnie, że mechanizm ten musi zawierać duży ładunek zaufania ukształtowanego relacyjnie.

b) Procesy uczenia się – jako proces przekazywania i utrwalania wiedzy, nieodzowny dla modyfikacji zachowań pracowników i jednocześnie kreowania nowej strategii.

c) Otwarty system informacyjny – rozumiany jako proces swobodnego przepływu informacji w całej organizacji, wspierany przez nową kulturę informacyjną,

⁴⁷ M. Bratnicki, P. Kordel, *Budowanie zaufania w organizacji wirtualnej*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2000, s. 14.

⁴⁸ M. Bratnicki, J. Strużyńska, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2001, s. 19.

⁴⁹ P. Nestorowicz, *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wyd. PSB, Kraków 2001, s. 52.

która oznacza dzielenie się posiadaną wiedzą i gotowość przekazywania głównych, strategicznych umiejętności dla podtrzymania tożsamości organizacyjnej i uelastycznienia organizacji. Dla zapewnienia otwartości informacyjnej i trwałości przekazu konieczne jest inwestowanie w bezpośrednią komunikację jako niezbędne narzędzie przekazywania skomplikowanej wiedzy i budowy zrozumienia.

Całość filarów organizacyjnych zasadza się na kulturze organizacyjnej jako fundamencie podstawowym, podtrzymującym wszystkie inne. Układ tych zależności prezentuje rysunek 5.

Rysunek 5. Fundamenty organizacji na krawędzi chaosu



Źródło: P. Nestorowicz, *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wyd. PSB, Kraków 2001, s. 52.

Rozdział 2

Modele kulturowe, typy kultur organizacyjnych oraz rodzaje orientacji kulturowych

Ponieważ z definicją Scheina, która została uznana za pierwotną, protoplastyczną w analizach kulturowych, wiąże się bezpośrednio trójwarstwowy model zaproponowany przez tego autora, dlatego został on już opisany w poprzednim podrozdziale. W tym miejscu zostaną zaprezentowane inne podejścia i charakterystyki kulturowe, w tym te, które są wpisane w model badawczy pracy.

2.1. Model kultury organizacyjnej Deale'a i Kennedy'ego

Deale i Kennedy wyróżnili cztery typy kultur ze względu na dwie zmienne organizacyjne, odnoszące się do aspiracji efektywnościowych i behawioralnych oraz działań przedsiębiorstwa zarówno na szczeblu strategicznym, jak i operacyjnym. Do przyjętych kryteriów podziału należą⁵⁰:

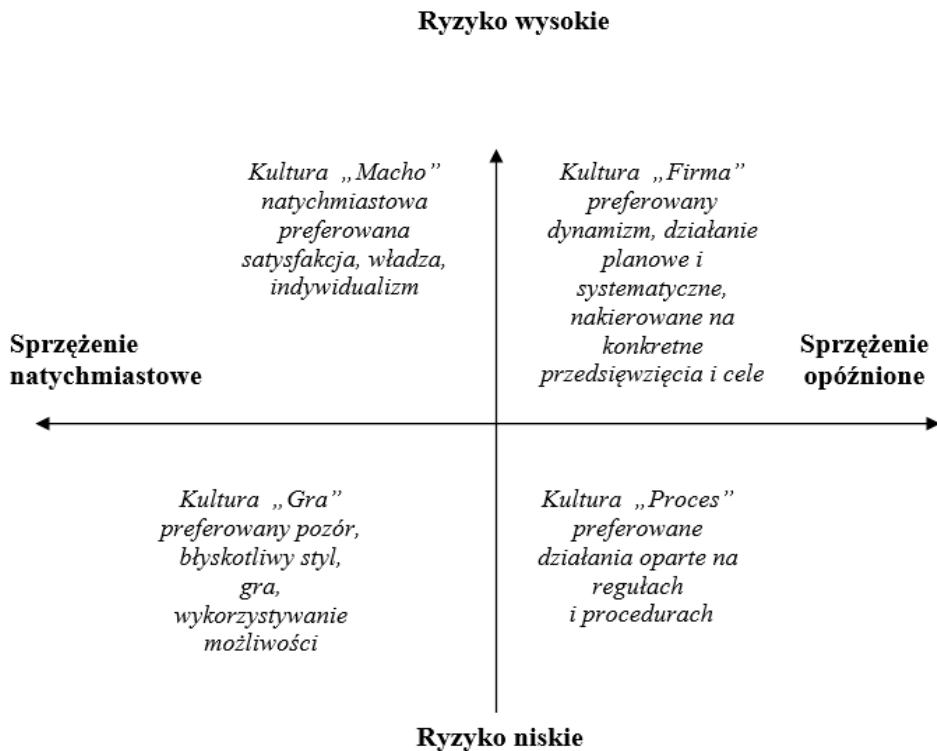
- Poziom ryzyka działalności (ryzyko: wysokie i niskie);
- Szybkość poznawania wyników działania (sprężenie: natychmiastowe, opóźnione).

Poziom ryzyka odnosi się do działań przedsiębiorstwa w otoczeniu i mówi, na ile w swych działaniach przedsiębiorstwo jest aktywne w korzystaniu z rynku, a na ile proces ten jest ostrożny lub nawet obronny. Wielkość ryzyka przedstawia zmienną odzwierciedlającą parametry rynku lub wynikającą ze specyfiki procesu kreowania wartości organizacyjnych. Wielkość ryzyka może stanowić również zmienną charakteryzującą samą organizację: członkowie organizacji permanentnie wystawionej na ryzyko przyjmują taki wzorec działania za słuszny. Stopień sprężenia zwrotnego oznacza ilość informacji o tym, czy podejmowane działania na rynku są właściwe, czy nie. Wysoki stopień sprężenia zwrotnego oznacza szybką weryfikację wprowadzonych zamierzeń strategicznych – informacje o skutkach przeprowadzonych działań docierają do organizacji szybko i rzetelnie.

Na rysunku 6 zaprezentowana została w sposób graficzny koncepcja Deale'a i Kennedy'ego.

⁵⁰ J. Stachowicz, J. Machulik, *Kultura organizacyjna...*, op. cit., s. 78.

Rysunek 6. Typologia kultur w układzie Deale'a i Kennedy'ego



Źródło: STRATEGOR. Zarządzanie firmą, PWE, Warszawa 2001, s. 49.

W modelu przyjęto następujące kryteria podziału kultur⁵¹:

1. Kultura „Macho” – obowiązuje w niej przesłanie *wszystko albo nic, pokaż mi górę, a ja zdobędę*. Jest to kultura indywidualistów, bohaterów żyjących ideami i niekonwencjonalnością. Nastawiona na otoczenie i szybkie osiąganie sukcesu, entuzjastycznie świętuje sukcesy. Sukces wyznacza bowiem poważanie, dochód i władzę. Niepowodzenia są bezlitośnie obnażane. Dozwolone jest okazywanie emocji, dużą rolę odgrywają symbole i mity. Kultura ta jest formą kultury sztywnej, o wysokiej tolerancji niepewności.

2. Kultura „Gra” – obowiązuje w niej przesłanie *otoczenie pełne jest możliwości i ty musisz je wykorzystać*. Jest to kultura nieskomplikowanej współpracy indywidualistów w zespole; szczególnymi wartościami są: indywidualna aktywność, przyjazne i ujmujące zachowanie. Nie istnieją problemy, należy być błyskotliwym, aby wykorzystać możliwości. Można stwarzać pozory, stosować gry, obejść problem, aby osiągnąć sukces. Cenione są indywidualne, specjalistyczne umiejętności. Jest to

⁵¹ Ibidem, s. 79.

kultura *chleba i igrzysk*, nakierowana na solidną pracę oraz wypoczynek. Obowiązują rytuały, świętuje się wspólnie uroczystości, wręcza nagrody za osiągnięcia. Służą to utożsamianiu pracowników z firmą i stwarzaniu jej dobrego obrazu w otoczeniu. Jest formą elastycznej kultury o wysokiej tolerancji niepewności.

3. Kultura „Firma” – obowiązuje w niej racjonalność i solidność. Otoczenie traktowane jest jako zagrożenie, którego można uniknąć, stosując analizy i planowanie długookresowe. Wszystkie działania muszą być dobrze przemyślane i starannie rozważone, aby podjąć właściwą decyzję, co powinno stanowić obowiązujący powszechnie nawyk. Cenione są doświadczenie i długa droga awansu zawodowego. Emocje i niepokój są niepożądane, ideał stanowi osobowość stateczna, rozważna i racjonalna. Podstawowym rytuałem jest narada, gdzie zachowuje się ścisły porządek oraz hierarchię władzy i ról. Do akceptowalnych symboli należą: specjalistyczny język i zasady stonowanego, eleganckiego ubioru. Solidny wygląd, brak ambicji w kierunku błyskotliwych karier, uprzejmość w obyczajach i zachowaniu ukierunkowane są na poprawne wykonawstwo zadań. Jest to forma kultury elastycznej o niskiej tolerancji niepewności.

4. Kultura „Proces” – wszystkie działania skoncentrowane są na procesie, cel ogólny odgrywa rolę podrzędną. Solidna i perfekcyjna realizacja zadań stawiana jest jako wartość nadrzędna. Nie wolno popełniać błędów, gdyż na wszystkie procesy opracowane są ściśle reguły, regulaminy, normy i procedury. Wszystko jest rejestrowane i dokumentowane oraz skrupulatnie rozliczane. Wzorce funkcjonalne i zasady normują całkowicie całe życie organizacyjne: sposoby bycia, ubierania się, roli w zespole oraz płac. Symbole statusu są cenione wyżej od dodatkowych korzyści materialnych. Emocje uważane są za zakłócenie solidnej pracy. Jest to modelowy przykład idealnej formy kultury sztywnej, w pełnym biurokratycznym wymiarze, o niskiej tolerancji niepewności.

2.2. Model kultury organizacyjnej według Bleichera

Wielowymiarowy model kultury organizacji w ujęciu Bleichera posługuje się ośmioma wymiarami kultury⁵²:

- stosunkiem do otoczenia;
- stosunkiem do zmian;
- orientacją struktury;
- wzorcami działania;
- sposobem oddziaływania;
- orientacją wyników;
- rolą pracowników;
- realizacją ról pracowników.

⁵² Z. Jasiński, *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*, PLACET, Warszawa 1998, s. 64.

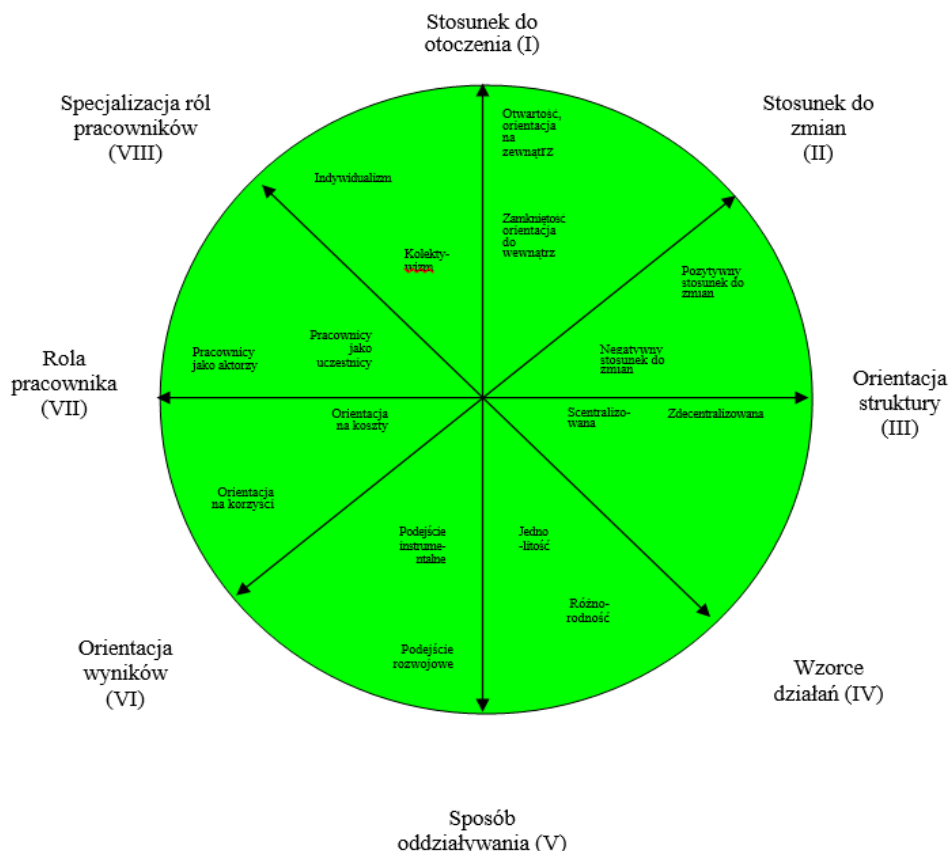
Bleicher, wykorzystując te wymiary, wprowadził skrajne postaci każdego z nich. Opierając się na stworzonym przez niego modelu można określić dwa idealne modele kultury. Pierwszy z nich charakteryzuje się nieufnym stosunkiem do otoczenia, niechęcią do zmian, scentralizowanym charakterem struktury, jednolitymi wzorcami działania, instrumentalnym sposobem oddziaływania, orientacją na koszty, pełnieniem przez pracowników ról statystów i kolektywną realizacją ról pracowniczych. Taki model kultury wpasowuje się w sposób jednoznaczny w biurokratyczną koncepcję zarządzania i współistnieje z nakazowo-dyrektywnym stylem kierowania.

Drugi model definiuje otwarty stosunek do otoczenia, pozytywne nastawienie do zmian, zdecentralizowane struktury, zróżnicowane wzorce działania, rozwojowy sposób oddziaływania, orientację na korzyści, pełnienie przez pracowników ról aktorów i ich indywidualną realizację. Ten model kulturowy wpisuje się w organiczną koncepcję zarządzania i integracyjny styl kierowania.

Każdy z ośmiu wymiarów może charakteryzować kulturę organizacji przy spełnieniu warunku o nieprzyjmowaniu skrajnych wartości na krańcach dwóch przeciwnych wymiarów. Dla zbadania zależności przyjmuje się w analizie kulturowej Bleichera skalę likertowską o natężeniu wartościowania od -3 do 3 pkt.

Model Bleichera może zostać wykorzystany jako użyteczne narzędzie praktyczne dla zdiagnozowania rzeczywistego charakteru kultury organizacji i porównania jej z modelowymi kulturami lub wzorcową orientacją wskazaną przez pracowników lub ekspertów. Model Bleichera prezentuje rys. 7.

Rysunek 7. Model kultury organizacyjnej (profile kulturowe) według Bleichera



Źródło: K. Bleicher, *Organization*, [w:] F.X. Bea, E. Dicht, M. Schweitzer, *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart 1989, s. 184.

2.3. Model kultury organizacyjnej według Ouchiego

Według Ouchiego determinantą wyodrębniającą kulturę organizacyjną jest rodzaj transakcji wiążącej jednostkę z przedsiębiorstwem, w której obie strony dokonują wymiany korzyści⁵³. Wymiana taka powinna przybierać charakter maksymalizacji wartości dodanej wnoszonej przez obie strony niesformalizowanego kontraktu. Ouchi wyodrębnia trzy klasyfikacje zjawisk regulujących wymianę pomiędzy członkiem organizacji a przedsiębiorstwem:

a) mechanizm rynkowy, z identyfikacją ceny wymiany i kontraktem na podstawie tej ceny. Mechanizm ten funkcjonuje tylko w odniesieniu do relacji o niskim poziomie niejednoznaczności,

⁵³ W.G. Ouchi, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley 1981, s. 162.

b) mechanizm biurokratyczny, z ustaleniem sformalizowanego kontraktu, który wyodrębni m.in. formy kontroli zachowań pracownika, a przez to podział władzy i system współzależności hierarchicznych. Taki kontrakt społeczny i regulator transakcji funkcjonuje dobrze w ośrodku, gdzie otoczenie wewnętrzne nie jest zbyt niejednoznaczne i nieustabilizowane. Kontrakt bezpośredni nie może obejmować każdego elementu wymiany wewnątrzorganizacyjnej, dlatego równoważność transakcji zależy od tego, co dzieje się w obszarze sfery niepewności,

c) zjawiska wspólnotowe i quasi-familistyczne, często dające się zauważyć w przedsiębiorstwach japońskich. Kontrola formalna wypierana jest tutaj poprzez wspólnotę kulturową, zapewniającą zbieżność interesów jednostki i przedsiębiorstwa – klanu. Tworzenie struktury klanowej jest długotrwałe, ale stanowi układ stabilniejszy od obu poprzednich. Pozwala jednostce identyfikować się z celami organizacji, jednocześnie gwarantując większą sprawność w wyjaśnianiu niepewności i turbulencji świata zewnętrznego.

2.4. Typologie psychologiczne Handy'ego

Na podstawie swoich obserwacji i przemyśleń znany angielski teoretyk organizacji i zarządzania Charles Handy zaryzykował hipotezę, że dany typ kultury związany jest charakterystyką psychologiczną zachowań uczestników organizacji. W tym celu posłużył się modelem psychologicznym wyróżniającym cztery podstawowe typy osobowości: melancholik, choleryk, flegmatyk i sangwinik. Przyporządkowanie to zaprezentowane jest na rys. 8.

Rysunek 8. Orientacje kulturowe według Handy'ego



Źródło: Ch. Handy, *Gods of Management. The Changing Work of Organisations*, Business Book, Ltd., London 1991, s. 41.

Model Handy'ego posiada nieco spekulatywny charakter. Opiera się on na starożytnej typologii Hipokratesa – Galena⁵⁴. Jednocześnie takie zestawienie stwarza możliwość wpasowania osobowości jako zespołu cech do modelu kulturowego w klasycznym układzie orientacji kulturowych: zadaniowości, biurokracji, systemu władzy i nastawienia społecznego.

2.5. Model Petersa

Na współczesną kulturę składają się czynniki warunkujące⁵⁵:

- innowację, kreatywność, zmianę i wprowadzenie nowości;
- działanie, osiągnięcia, energię i wyniki;
- kontrolę, konsolidację, ochronę i konserwatyzm;
- harmonię, rozwój, porozumienie i zabezpieczenie.

Czynniki te stały się podstawą do wyodrębnienia czterech typów kultury, w przeciwstawnych parach:

⁵⁴ J. Strelau, *Psychologia. Podręcznik akademicki*, GWP, Gdańsk 2000, s. 236.

⁵⁵ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 51.

1. Kultura innowacyjna – kultura kontroli;
2. Kultura działania – kultura harmonii.

Kultura innowacji jest ukierunkowana na świat zewnętrzny. Do badania tego typu kultury preferowane jest podejście jakościowe. Pracownicy firmy o kulturze innowacyjnej są bardziej związani z przedsiębiorstwem oraz obdarzeni większą skłonnością do podejmowania ryzyka aniżeli pracownicy przedsiębiorstw w innych typach kultur. W tego typu organizacjach nie występuje ściśle doprecyzowana hierarchia organizacyjna. Dominujące znaczenie mają nie ściśle wyodrębnione procedury, ale kontakty interpersonalne o nieformalnym charakterze. Do atutów tego typu orientacji kulturowej można zaliczyć:

- potencjalną wysoką rentowność,
- dobre kontakty interpersonalne wśród pracowników,
- istniejące więzi organizacyjne i proinnowacyjność członków organizacji,
- nastawienie na doskonalenie indywidualnych zdolności,
- charyzmę przywódców.

Do słabych stron można zaliczyć:

- prawdopodobieństwo wystąpienia chaosu organizacyjnego,
- powstawanie nie w pełni kontrolowanych źródeł kosztów,
- problemy z ukierunkowaniem rozwoju.

Kultura działania opiera się na założeniu, że mocny, dynamiczny i ekspansywny podmiot przetrwa w turbulentnym otoczeniu. W przedsiębiorstwie kładzie się nacisk na oddolne zaangażowanie, natomiast błędy mogą zostać surowo ukarane. Pracownicy są oceniani parametrycznie na podstawie stopnia realizacji przyjętych celów, a system motywacyjny pozytywnie wartościuje osoby wykazujące się osiągnięciami. Mocne strony tej orientacji kulturowej to:

- energiczność działania,
- zdolność adaptacyjna do sygnałów rynkowych,
- merkantylne ambicje.

Słabości skupiają się przede wszystkim na:

- nadmiernej „eksploatacji” pracowników,
- trudnościach w delegowaniu uprawnień decyzyjnych,
- nadmiernym obciążeniu kierownictwa naczelnego zarządzaniem o operacyjnym charakterze, a przez to brakiem czasu i możliwości koncentrowania się na strategii.

Kultura oparta na kontroli jest kulturą biurokratyczną, zapewniającą bezpieczeństwo wewnętrznych procedur, lecz jednocześnie ograniczającą inicjatywę pracowników. Typowa dla tej kultury jest przesadna ostrożność w podejmowaniu jakiegokolwiek ryzyka rynkowego. Ściśle przestrzega się zależności hierarchicznej, a więzi służbowe dominują nad funkcjonalnymi. W systemie motywacyjnym wyraźną dominantę stanowi zasada senioralności wynagrodzeń i ścieżek kariery

zawodowej. Wysoko nagradzana jest lojalność pracowników. System komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa odbywa się kanałami formalnymi, dużą rangę przypisuje się częstym oficjalnym spotkaniom i zebraniom.

Do zalet tak ukształtowanej kultury można zaliczyć:

- umiejętne znajdowanie nisz rynkowych na dojrzałym, zmieniającym się systematycznie rynku,
- przekonanie klientów o odpowiedzialności firmy,
- zwerbalizowaną troskę o jakość.

Słabe strony to przede wszystkim:

- skłonność do zamykania się na oddziaływanie otoczenia zewnętrznego,
- niechęć do podejmowania ryzykownych przedsięwzięć,
- nieduży potencjał kreatywności,
- trudności w przekształcaniach wewnętrznych i dokonywaniu zmian organizacyjnych.

Kultura harmonijna orientuje się na ludzi. Większość przedsięwzięć podejmowana jest grupowo, za rytuał przyjmuje się pokazywanie swoich dokonań i nagradzanie na forum zespołu. Adaptacja idei zewnętrznych następuje pod warunkiem braku istotnych różnic w stosunku do wartości i norm dominujących w tym typie organizacji. Imperatywem jest kształtowanie obszarów decyzji strategicznych na podstawie wartości kulturowych. W ramach polityki wewnętrznej preferuje się dyspozycyjność i lojalność. Rozwój pracowników oparty na szkoleniach jest standardem, przy czym program szkoleń opiera się na polityce przedsiębiorstwa. Komunikacja w organizacji zasadza się na jawności, otwartości i regularnym systemie ocen.

Do mocnych stron kultury harmonijnej można zaliczyć:

- dobrą komunikację wewnętrzną,
- spójność i dużą wewnętrzną siłę kultury,
- sprawność funkcjonalną na dojrzałym i powoli zmieniającym się rynku,
- dobre rozumienie potrzeb klientów i pogłębione kontakty z odbiorcami.

Dominujące słabości to:

- zbyt duża koncentracja na sprawach pracowniczych,
- częściowa niespójność działań w stosunku do otoczenia,
- słaba zdolność do kreowania zamian.

2.6. Typologia kultur według Hofstede

G. Hofstede na podstawie wymiarów kultury organizacyjnej, takich jak: dystans władzy, indywidualizm/kolektywizm, męskość/kobiecość, konfucjański dynamizm, wyróżnił cztery typy kultury organizacyjnej⁵⁶:

⁵⁶ G. Hofstede, *The International Manager*, Braham and Oates Economics Books Ltd. 1991, s. 146.

1. Kultura o orientacji na stabilizację i bezpieczeństwo – gdzie indywidualizm postrzegany jest jako zagrożenie, a ważnym wymogiem staje się przestrzeganie formalnych reguł. Kultura ta preferowana jest w organizacjach sztywnych strukturalnie i przy przestrzeganiu rygorystycznych procedur zorientowanych na kontrolę pracowników;
2. Kultura o orientacji na strukturę i rutynowe procedury – gdzie pracownicy kalkulują zaangażowanie w realizację wspólnych zadań. Cechuje firmy, w których relacje między osobami w hierarchii są w mniejszym stopniu sformalizowane;
3. Kultura nastawiona na wspieranie inicjatyw jednostek i małych grup – gdzie formalne wymagania obejmują zaangażowanie i umiejętność twórczego podejmowania problemów. Cechuje organizacje rywalizujące ze sobą;
4. Kultura zorientowana na realizację zadań – odnosi się do organizacji o labilnej strukturze i stylu kierowania opartym na przywództwie i zaangażowaniu.

2.7. Podejście typologiczne Sikorskiego

C. Sikorski charakteryzuje podejście kulturowe w organizacji w zależności od stopnia i sposobu absorpcji niepewności organizacyjnej. Niepewność w organizacji jest określana jako nieadekwatna wiedza o zdarzeniu, które wymaga podjęcia jakiegoś działania lub rozwiązania jakiegoś problemu⁵⁷. Niepewność może występować w różnych obszarach i na różnych szczeblach funkcjonowania organizacji. Na poziomie indywidualnym, w działaniach jednostek, może dotyczyć priorytetów wykonawstwa zadań, na poziomie grup pracowniczych może obejmować nieprzewidywalność interakcji przełożony – podwładny, na poziomie komórki funkcjonalnej może zasadać się na złożoności i korelacji wzajemnej procesów pracy, wreszcie na poziomie całej organizacji może uwidaczniać się w wymianie informacji z otoczeniem, co będzie miało wpływ na realizację celów strategicznych. W każdym przypadku o stopniu niepewności decydują informacje uzyskiwane z otoczenia środowiska pracy, będące podstawą do planowania działań i rozwiązywania problemów. Wiarygodność, kompletność i terminowość informacji powodują większy stopień pewności działań. Umiejętność przetworzenia tych informacji zależy od stopnia posiadanej wiedzy i kompetencji analitycznych.

Częste zmiany w otoczeniu wymagają ciągle nowych reakcji przystosowawczych, co może wywoływać sytuacje stresowe. Sposoby redukowania niepewności w organizacji mogą przyjmować dwie podstawowe formy: unikanie niepewności i absorpcja niepewności. Unikanie niepewności polega na ograniczaniu działalności do tego zakresu spraw, w odniesieniu do których członkowie organizacji dysponują zbiorem informacji względnie pewnych. Poczucie niepewności u pracowników ma częstokroć

⁵⁷ C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 55.

subiektywny charakter. Taka percepcja rzeczywistości stanowi podstawowe kryterium rozmieszczenia ludzi w organizacji. Ci, których cechuje wysoka tolerancja niepewności, mogą być brani pod uwagę przy obsadzie stanowisk związanych z absorpcją niepewności. Niska tolerancja niepewności predestynuje natomiast do pracy w środowisku, które charakteryzuje się stabilnością i jednoznacznością sytuacji. Od członków organizacji związanych z wysoką absorpcją niepewności wymagane są zupełnie inne cechy aniżeli te, których oczekuje się od pozostałych pracowników. Wymagane są: nieprzeciętna inteligencja, skłonność do ryzyka, umiejętność realistycznej oceny sytuacji, innowacyjność, zdolności do ustawicznego poszerzania, a nie redukcji zbiorów informacji. Pracownicy powinni umieć posługiwać się wysublimowanymi technikami prognostycznymi i wykazywać zainteresowanie nie tylko bieżącą działalnością przedsiębiorstwa, ale także znacznie szerszą problematyką ekonomiczną, techniczną i społeczno-kulturową. Jest to bowiem niezbędne dla tworzenia wariantowych scenariuszy strategicznych w warunkach turbulentnego otoczenia.

Jak twierdzi Sikorski, umiejętność radzenia sobie z niepewnością jest głównym narzędziem władzy organizacyjnej⁵⁸. Dla wymienionego autora zasadniczym warunkiem wdrażania zmian organizacyjnych jest przejście od kultury organizacyjnej sprzyjającej unikaniu niepewności do kultury ułatwiającej wysoką tolerancję niepewności w środowisku społecznym organizacji. Oznacza to dezaktualizację dotychczasowego podziału pracowników na tych, którzy zajęci są absorpcją niepewności, i znacznie mniejszą grupę tych, którzy dzięki temu zaspokajają swoje potrzeby bezpieczeństwa. W miejsce hierarchii powinna pojawić się heterarchia oznaczająca niestabilność układu władzy i skomplikowanie relacji nadrzędności i podporządkowania. Podstawą wartościowania władzy stanie się według Sikorskiego adekwatność relacji władzy do typu wykonywanego zadania. Wymusza to racjonalny stosunek do kierowniczego autorytetu. W miejsce standaryzacji musi zostać zakorzeniona kulturowo różnorodność działań, polegająca na indywidualizacji problemów i twórczym podejściu do ich rozwiązywania. Zjawiska nietypowe potraktowane zostaną jako źródła inspiracji, pojawi się relatywizm ocen jako zasada. Poczucie przynależności zastąpione powinno zostać poczuciem harmonii we współdziałaniu różnych grup organizacyjnych.

Kultura wysokiej tolerancji niepewności oznacza zwiększenie emancypacji pracownika poprzez ograniczenie poszukiwań zewnętrznych stabilizatorów jego sytuacji pracy i znajdowanie punktów oparcia w jego własnej wiedzy, umiejętnościach i doświadczeniu zawodowym. Wzrastająca niezależność pracownika zostaje okupiona predyspozycją inteligentnej odpowiedzi na ciśnienie niepewności otoczenia. Pracownik pozbawiony oparcia w postaci charyzmatycznego przywódcy, jednolitych standardów realizacji zadań i wyraźnie określonej grupy społecznej, z którą się identyfikuje, coraz częściej skazany jest na samodzielne radzenie sobie z niepewnością towarzyszącą jego aktywności zawodowej.

⁵⁸ C. Sikorski, *Zapamiętane z dzieciństwa. Szkice o kulturze organizacyjnej*, Wyższa Szkoła Humanistyczna 2003, s. 27.

2.8. Orientacje kulturowe Harrisona – Handy’ego

Wśród podejść kulturowych na szczególną uwagę zasługuje typologia orientacji kulturowych w układzie Harrisona – Handy’ego.

Zdaniem Harrisona wszystkie organizacje zawierają kombinację czterech podstawowych orientacji kulturowych, którymi są⁵⁹:

- kultura władzy – określa sprawowanie władzy w sposób dyrektywny przez kierowników wyższego szczebla. Oparta jest ona na nierówności w dostępie do zasobów. Sposób sprawowania władzy jest stanowczy i zdecydowany. Przywództwo polega na zdolności i chęci administrowania nagrodami i karami. Orientacja ta nakierowana jest na realizację aspiracji kierownictwa i rozwój interesów organizacji;
- kultura roli – w organizacji przykładą się dużą wagę do jasno określonych ról i funkcji, ponieważ wierzy się, iż one stabilizują dynamiczną równowagę organizacyjną. Role mają zasadnicze znaczenie dla potrzeb władzy przywódców, zastępując nieraz system struktur i procedur. Dużą wagę przywiązuje się do jasno określonych racjonalnych procedur, zasad i przepisów, które zapewniają efektywne wykonywanie pracy zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym;
- kultura wsparcia – w organizacji o tej formie dominującej orientacji organizacyjnej istnieje wsparcie kierownictwa udzielane zespołom oraz jednostkom. Kulturuje się wspólne wartości i konsensus dla zespołowego osiągania celów. Cechą zasadniczą jest wzajemne zaufanie między jednostką a organizacją. Pracownicy są przekonani, że stanowią wartość jako istoty ludzkie i reprezentują potencjał, a nie tylko zasoby – elementy przyczyniające się do wykonywania zadań;
- kultura sukcesu – w organizacji panuje klimat innowacyjny, atmosfera, która zachęca do samookreślenia się i walki o niezależność, zaś akcent położony jest na sukces i osiągnięcia. Od członków organizacji oczekuje się, że będą wносить osobiste zaangażowanie w zamian za właściwe wynagrodzenie. Orientacja ta nastawiona jest na efektywność działań.

Ch. Handy, opierając się na modelu Harrisona, zmodyfikował go, odnosząc jednocześnie wyróżnione typy kultur (orientacje kulturowe) do:

- organizacyjnego uczenia się, sposobu myślenia i percepcji sytuacji organizacyjnych,
- sposobu motywowania i nagradzania,
- sposobu, w jaki można wpływać na kulturę organizacyjną i zmieniać ją.

Oto w jaki alegoryczno-metaforyczny sposób zaprezentował swoje widzenie kultury przedsiębiorstwa⁶⁰:

⁵⁹ R. Harrison, *Organizational Culture and Quality Service Association for Management Education and Development*, London 1987, s. 238.

⁶⁰ G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1998, s. 43.

1. *Zeus, czyli kultura klubowa* – przedsiębiorstwo buduje swój klimat społeczny na bazie empatii oraz utrzymuje dobre stosunki międzyludzkie. Podstawową przesłanką podejmowanych w nim działań jest pytanie: „Co Zeus zrobiłby na moim miejscu?” Ten typ kultury wydaje się być typowym dla przedsiębiorstw początkujących oraz pozostających własnością rodzinną.

2. *Apollo, czyli kultura funkcji* – przedsiębiorstwo funkcjonuje na bazie systemu regulacyjnego, procedur i struktur mających zapewnić mu efektywność. Stabilizacja i przewidywalność stanowią dwa pojęcia podstawowe dla zrozumienia tego typu kultury opartej na bezpieczeństwie i niechętniej głębokim zmianom. Apollińscy akcentują efekty o materialnym charakterze.

3. *Atena, czyli kultura zamierzeń* – organizacja taka stanowi strukturę niewielkich ugrupowań wyposażonych w daleko posuniętą niezależność operacyjną, która charakteryzuje działanie z pozycji siły. Kierownictwo zespołu cechuje entuzjazm oraz zbieżność opinii co do systemu wartości i podejmowanych działań.

4. *Dionizos, czyli kultura egzystencjalna* – organizacja służy członkom do realizacji ich indywidualnych celów. Przykładem może być zrzeszenie profesjonalne, korporacyjne (lekarze, adwokaci itp.), które tworzy pewien dominujący typ układów środowiskowych i umiejętności.

W połączonych koncepcjach Harrisona – Handy'ego można wyróżnić cztery systemy wartości przedsiębiorstwa, sprzężone z dominującymi typami klimatu organizacyjnego, które odzwierciedlają różne kultury organizacyjne i ideologie przedsiębiorstw⁶¹:

- *Orientacja na władzę; ideologia autokratyczna* – opiera się na organizacyjnym dążeniu do zdominowania otoczenia, do pokonania każdej opozycji. Organizacja niechętnie podporządkowuje się zewnętrznemu prawu władzy. W obrębie organizacji jej wpływowi uczestnicy dążą do uzyskania kontroli nad podwładnymi. Typowymi cechami tego typu aspiracji kadry zarządzającej, wynikającej z potrzeby władzy, są również reglamentowanie i blokowanie informacji, rywalizacja i zazdrośne strzeżenie swojego terytorium oraz preferowanie silnej władzy dobranej grupy osób. Kultura orientująca się na władzę organizacyjną oparta jest na nierówności w dostępie do zasobów, generuje nastawienie na wymagania i podporządkowanie się władzy i decyzjom przywódców. W najlepszym przypadku wprowadza klimat autorytarny, gdzie władza ustanawia sprawiedliwość i stosuje styl paternalistycznej życzliwości lub klimat autorytetu oświeconego prowadzący do sterowania efektywnym rozwojem organizacji. W najgorszym przypadku wdraża klimat terroru odzwierciedlający tendencje potrzeb bezwzględnej dominacji, a realizacja zadań wymuszana jest represjami, karami i zastraszaniem.

- *Orientacja na rolę; ideologia biurokratyczna* – aspiruje do możliwie jak największej racjonalności i uporządkowania. Kultura tego typu wynika z potrzeby i bez-

⁶¹ J. Stachowicz, J. Machulik, *Kultura organizacyjna...*, op. cit., s. 66.

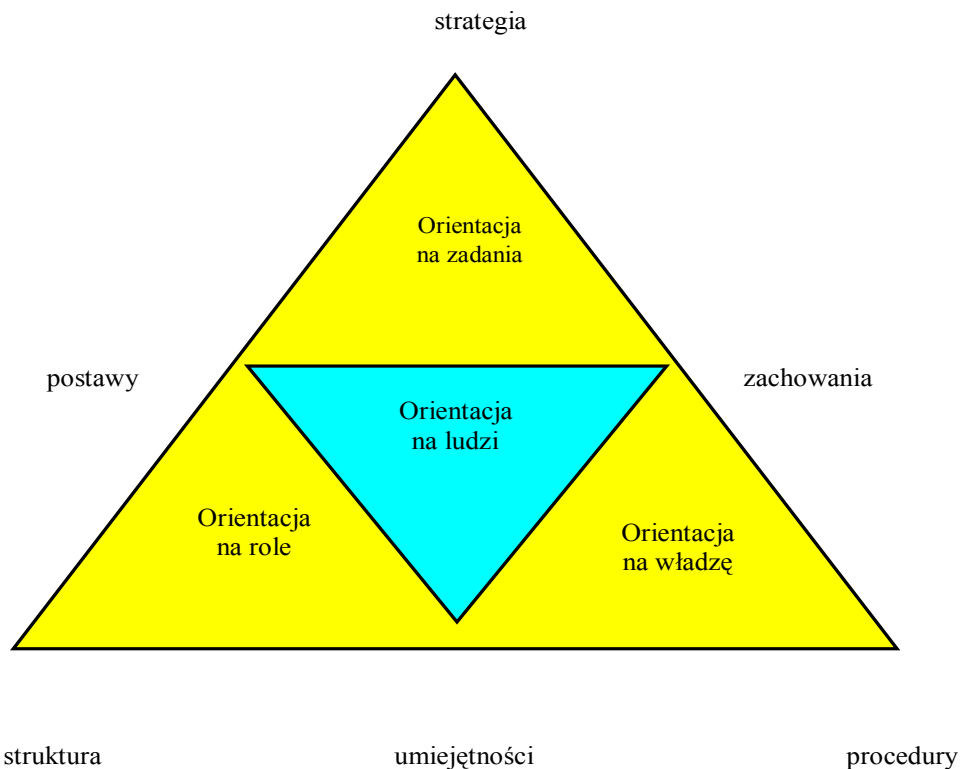
pieczeństwa, generuje nastawienie na reguły i przepisy. W odróżnieniu od ideologii autokratycznej w tej orientacji kulturowej może dominować klimat biurokratyczny i preferowanie układów formalnych. Przywiązuje się dużą wagę do pełnionych ról kierowniczych, zawodowych i społecznych. Cenione są: porządek, spolegliwość, biurokratyczna racjonalność oraz konsekwencja w działaniu. Pełnione role na użytek władzy zwierzchniej zastępują czasami system struktur i procedur. Kultura orientująca się na role organizacyjne w najlepszym przypadku zapewnia stabilność, sprawiedliwość, bezpieczeństwo działania i efektywne, spokojne wykonywanie pracy. W najgorszym przypadku wytwarzany klimat biurokratyczny, w swym negatywnym aspekcie, hamuje indywidualną inicjatywę i swobodę działania, prowadząc do nieefektywności, autonomizacji struktur i zachowań oraz petryfikacji organizacji.

- *Orientacja na zadania; ideologia innowacyjna* – opiera się na aspiracjach efektywnego osiągnięcia oraz skutecznej realizacji celów i zadań organizacji. Wynika z potrzeby osiągnięć. Struktura, funkcje oraz procedury organizacji oceniane są w kategoriach współprzyczyniania się do osiągnięcia zamierzeń i celów, które nie muszą dotyczyć wyłącznie realizacji planu rzeczowego i finansowego, ale również przeprowadzenia zmian organizacyjnych czy restrukturyzacyjnych. Wyraźną cechą kultury zarządzania zorientowanej na zadania jest jej klimat innowacyjny, cenie wiedzy i kompetencji oraz elastycznej reakcji na zmiany w otoczeniu lub też dokonywanie zmian wyprzedzających. Od członków organizacji oczekuje się zaangażowania, twórczej inicjatywy i wysoko wydajnej pracy w zespołach. Kultura orientująca się na zadania w najlepszym przypadku wyzwala osobistą energię kierowników i pracowników w dążeniu do osiągnięcia wspólnych celów, co prowadzi do powstania zespołów twórczych nastawionych na grupowe rozwiązywanie problemów. W najgorszym przypadku, przy niepowodzeniach, wielości zmian lub nadmiarze wydatkowanej energii występuje wygaśnięcie inicjatywy, rozczerowanie, bierność oraz brak koordynacji działań.

- *Orientacja na ludzi; ideologia społeczna* – cechuje się skierowaniem głównej uwagi na uczestników organizacji – na realizację ich potrzeb w ramach realizacji celów organizacyjnych oraz na wysoki poziom konsensusu społecznego. Preferowane przy tym są zespołowe metody pracy, podejmowanie decyzji na zasadzie ugody oraz kooperatywny styl kierowania. Kultura tego typu w najlepszym przypadku rozwija kooperację wynikającą z potrzeb wsparcia, przynależności i więzi emocjonalnych. W najgorszym wariancie brak efektywności ekonomicznej powoduje, że tego typu orientacja jest niekonkurencyjna i niepotrzebna.

Poniższy rysunek stanowi ilustrację wzajemnych relacji pomiędzy wyodrębnionymi typami kultury.

Rysunek 9. Relacje pomiędzy typami kultury



Źródło: J. Stachowicz, J. Machulik, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych*, Schumacher, Kielce 2001, s. 67.

Orientacje te są względnie trwałymi cechami organizacji związanymi z jej tradycją, trwałością, celami i metodami działania. Wszystkie te cechy określają tożsamość przedsiębiorstwa, kształtują postawy i zachowania pracowników i kadry kierowniczej w organizacyjnych procesach pracy i zarządzania.

Przedstawione orientacje kulturowe poprzez pełne, przekrojowe podejście do kultury organizacyjnej oraz dopracowane i sprawdzone praktycznie narzędzie analityczne stanowią podstawę badawczą w niniejszej pracy. Reprezentują one eklektyzm kulturowy różnych podejść, przy czym taka synteza daje podstawy do pełnej diagnozy tożsamości kulturowej przedsiębiorstwa.

Kultury organizacyjne posiadają wiele zróżnicowanych cech. Wielość cech wynika ze specyfiki korporacyjnej (branżowej) przedsiębiorstwa, dynamiki przeobrażeń ekonomicznych i społecznych w otoczeniu bliższym i dalszym, silnego wpływu kultur narodowych oraz oddziaływania kultur regionalnych. Cechy kultury ujawniają się w pełni przy jej bliższym sprofilowaniu i zindywidualizowaniu. Charakterystyczną cechą kultury organizacyjnej jest podświadomość i bezrefleksyjność, z jaką znaczą-

na część ludzi przyjmuje wzory kulturowe i stosuje się do nich. Reakcje kulturowe wyróżnia pewien zakres automatyzmu. Kultura organizacyjna funkcjonuje w postaci stereotypów, zwalniających od konieczności krytycznej analizy pojedynczych zjawisk i racjonalnego uzasadniania postaw. Kultura dostarcza kodów działania, które dają możliwość interpretowania danego zjawiska za „właściwe” lub „niewłaściwe”. To, co stoi w sprzeczności ze znanym nam kodem, uważamy za anormalne⁶².

Za drugą ważną cechą kultury można uznać jej wielopoziomowość i wielopłaszczyznowość. Dobierając jako kryterium podziałowe architekturę przestrzenną kultury organizacyjnej, można opisywać kultury organizacyjne w wymiarze globalnym (np. kultury Wschodu i Zachodu), kultury przedsiębiorcze grup etnicznych (np. Arabów, Niemców, Japończyków, Żydów itp.), kultury organizacyjne w wymiarze regionalnym i środowiskowym, kultury organizacyjne w układzie korporacyjnym (np. branże wieloprzemysłowe), czy też specyficzne kultury organizacyjne pojedynczych przedsiębiorstw. Przy tego typu wyszczególnieniu kultura organizacyjna stanowi system hierarchiczny, w którym element wyższego poziomu determinuje składniki kultury na niższym poziomie. Wielopłaszczyznowość kultury organizacyjnej dotyczy wielości sfer stosunków i działań w danym przedsiębiorstwie, w odniesieniu do których może być ona rozpatrywana. Kulturę organizacyjną można więc rozpatrywać w odniesieniu do różnych dziedzin działalności, takich jak: obsługa klienta, technologia, systemy wytwarzania, łańcuchy logistyczne, system informacyjny itp. Trzeba w tego typu analizach brać pod uwagę fakt, że wzory kulturowe mogą w różnych sferach działalności występować z różnym nasileniem.

W zależności od stopnia intensywności oddziaływania danej kultury na organizację można wyróżnić kultury silne i słabe. Kultury silne w sposób widoczny i trwały kształtują rzeczywistość organizacyjną, chociaż wpływ ten jest nie zawsze pozytywny. O sile danej kultury decydują jej trzy wymiary⁶³:

- wyrazistość, rozumiana jako jednoznaczność i czytelność wzorców, norm i symboli, odnosi się w zasadzie do widocznych komponentów kultury organizacyjnej, tj. zachowań, artefaktów i produktów;
- stopień upowszechnienia, czyli akceptacja i przestrzeganie w praktyce wzorców kulturowych przez członków organizacji. Przy niewielkim stopniu upowszechnienia kultura taka charakteryzuje się występowaniem grup interesów skupionych wokół władzy wewnętrznej w przedsiębiorstwie, pragnących uzyskać nad nim kontrolę;
- głębokość zakorzenienia, czyli zakres przyswojenia przez członków organizacji jej wzorców, symboli wraz z okresem ich stosowania. Głęboko zakorzeniona kultura tworzy rodzaj filtra, przez który pracownicy postrzegają nowe cele organiza-

⁶² G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 2016, s. 116.

⁶³ H. Steinman, G. Schreyogg, *Zarządzanie*, WPW, Wrocław 1992, s. 226.

cji, a w przypadku dychotomii ustanowionych celów z dotychczas akceptowanymi normami, cele te ulegają deformacji, co zamraża wprowadzanie pożądaných zmian.

Kultura silna charakteryzuje się dużą wyrazistością, upowszechnieniem i głębokim zakorzenieniem. Ma bardzo duży wpływ na zachowania i postawy członków organizacji, a jej zmiana jest niezwykle trudna. Silne kultury określane są jako „niewidoczne bariery”, utrudniające rozwój i zmiany organizacyjne, często prowadzą do izolacji danej organizacji, braku elastyczności i innowacyjności. Silna kultura organizacyjna sprzyja efektywności przedsiębiorstwa (np. powoduje wzrost produktywności zatrudnionych, generuje wzorce motywacyjne, decyduje o zwartości grup pracowniczych, wytwarza standardy lojalnościowe wsparte zaufaniem, poprawia komunikację wewnętrzną, obniża natężenie konfliktów itd.), dlatego jest jednym z podstawowych celów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie⁶⁴.

Pojęcie kultury organizacyjnej w ujęciu wcześniej prezentowanych autorów pozwala dokładniej określić szczegółowy opis jej cech⁶⁵:

- W przeważającej mierze ukryta jest w umysłach pracowników – nie istnieje samodzielnie. Składniki kultury organizacyjnej są faktycznie zintegrowanymi konstrukcjami – społecznie wypracowanymi definicjami sytuacji, które są częścią i są nieoddzielne od definicji samego siebie. Konstrukty te stanowią podstawę zdroworozsądkowego widzenia przez daną osobę świata organizacji, czegoś, co jest godne uwagi ze względu na podświadomy i nierefleksyjny charakter. Kultura stanowi podstawę społecznej egzystencji, nadaje znaczenie społecznemu i organizacyjnemu istnieniu za pomocą wiarygodnego porządku, czyli racji bytu – za pomocą tego, co można nazwać projektem trybu życia.

- Wspólne podzielenie – idei, znaczeń i wartości wspólnych wszystkim pracownikom. Znaczna część kultury jest podświadoma i niezauważalna. Pojęcie kultury organizacyjnej skupia uwagę na tym, co wspólne i co nadaje przedsiębiorstwu spójność – na wspólnie podzielanych perspektywach kontynuujących społeczne spoiwo utrzymujące zespolenie organizacji.

- Przekazywanie kultury organizacyjnej za pomocą procesu socjalizacji. Od pracowników wymaga się uznania oraz co najmniej częściowego podporządkowania się wzorcom myślenia i działania, które mogą mieć swe źródło w odległej przeszłości przedsiębiorstwa. Kultura organizacyjna wiąże teraźniejszość przedsiębiorstwa z jego przeszłością, dzięki czemu zachowywana jest ciągłość przedsiębiorstwa.

Nieco inaczej cechy kultury charakteryzują H. Steinmann i G. Schreyogg⁶⁶:

1. Kultura przedsiębiorstwa jest w istocie zjawiskiem nieposiadającym oddzielnego fizycznego bytu, który można by obserwować bezpośrednio. Kultura przedsiębiorstwa to wspólnie podzielane przekonania, które wyciskają piętno na pojmowaniu i identyfikacji własnej organizacji.

⁶⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 305.

⁶⁵ M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996, s. 58.

⁶⁶ H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 226.

2. Kultury przedsiębiorstwa są przeżywane, ich wzorce orientacji są oczywistymi założeniami, tkwiącymi u podstaw codziennej działalności. Ich autorefleksja jest wyjątkiem, w żadnym wypadku nie regułą.

3. Kultura przedsiębiorstwa odnosi się do wspólnych ukierunkowań, wartości itd. Chodzi więc o zespołowe zjawisko, cechujące działalność poszczególnego członka organizacji. Kultura czyni więc działalność organizatorską jednolitą i spójną – w każdym razie do pewnego stopnia.

4. Kultura przedsiębiorstwa jest rezultatem procesu uczenia się w obcowaniu z problemami otoczenia i koordynacji wewnętrznej. Jedne, kulturowo wstępnie wyznaczone sposoby działania, stają się skutecznymi rozwiązaniami problemów, inne mniej. Krok po kroku wykluwają się preferowane drogi myślenia i rozwiązywania problemów, coraz wyraźniejsze stają się to, co ma być uważane za „dobre”, a co za „złe”, aż wreszcie te wzorce orientacji stają się mniej lub bardziej oczywistymi przesłankami organizatorskiej działalności. Kultura przedsiębiorstwa posiada więc zawsze swoją historię rozwoju.

5. Kultura przedsiębiorstwa wyraża sposób pojmowania świata przez członków organizacji. Przekazuje ona orientację w złożonym świecie, wprowadzając wzorce dla selekcji i interpretacji programów działania. Członkowie organizacji wytwarzają sobie obraz warunków wykonywania zadań na wspólnych podstawach.

6. Kultura przedsiębiorstwa jest przekazywana w procesie społecznym, nie jest nauczana świadomie. Organizacje wytwarzają najczęściej wiele mechanizmów, które uzmysławiają nowemu członkowi organizacji, jak należy działać w rozumieniu kulturowej tradycji.

Kultura organizacyjna może spełniać wiele funkcji i służyć realizacji wielu celów. E. Schein wyróżnił dwie takie grupy:

1. dotyczące problemów związanych z dostosowaniem zewnętrznym,
2. dotyczące problemów związanych z funkcjonowaniem wewnętrznym organizacji.

W zakresie dostosowania zewnętrznego kultura spełnia poniższe funkcje⁶⁷:

1. Umożliwia zrozumienie misji i strategii organizacji, identyfikację podstawowego celu organizacji przez jej uczestników.
2. Umożliwia integrację uczestników, „oferuje” bowiem consensus dotyczący celów, jakie wyprowadzić można z misji i strategii organizacji.
3. Umożliwia integrację wokół środków przyjętych dla realizacji celów firmy oraz zwiększenie zaangażowania uczestników. Kultura oferuje porozumienie co do tego, jak i przy pomocy jakich zasobów można i należy działać.
4. Oferuje uczestnikom jednolite sposoby pomiaru i kryteria oceny efektów. Dzięki nim jednostki i grupy są w stanie zgodzić się co do tego, czy cele zostały zrealizowane, a jeśli tak, to w jakim stopniu.

⁶⁷ M. Kostera, *Postmodernizm...*, op. cit., s. 42.

5. Umożliwia ulepszanie środków i przeformułowanie celów, jeśli niezbędna jest zmiana. Dzięki kulturze uczestnicy są w stanie wspólnie wypracować strategię zmiany oraz kierunki i sposoby doskonalenia organizacji.

W realizacji tych funkcji szczególnie ważne jest – co podkreśla E. Schein – osiągnięcie consensusu, czyli zgody uczestników organizacji co do spraw bardziej i mniej strategicznych. Postacią wiodącą w wypracowaniu porozumienia jest przywódca. Kultura i przywództwo są ze sobą bardzo blisko powiązane.

2.9. Cechy kultury organizacyjnej

Aby organizacja mogła realizować strategię, konieczne jest współdziałanie i współpraca wszystkich uczestników. Dlatego też ważna jest integracja wewnętrzna. W zakresie wewnętrznej integracji kultura spełnia niżej przedstawione funkcje:

1. Oferuje wspólny język i aparat pojęciowy. Integracja jest niemożliwa, gdy uczestnicy nie są w stanie porozumieć się ze sobą. Podstawowym warunkiem porozumienia jest istnienie wspólnego języka, który wszyscy w organizacji rozumieją i którym posługują się. Często właśnie język dzieli ludzi w firmie na „dół” i „górze”. Dyrekcja, nawet szczerze pragnąc ugody z robotnikami, nie jest często w stanie przekroczyć własnej bariery językowej i mówić do nich ich językiem, zamiast używać typowych dla swej menedżerskiej subkultury sformułowań i wyrażań.

2. Definiuje granice grupy, kryteria przyjęcia oraz odrzucenia. Kto jest uczestnikiem kultury organizacyjnej, a kto nie. Podział jednostek i grup w organizacji na „my” i „oni” jest podziałem niezwykle ważnym dla jej sprawnego funkcjonowania. Tylko dzięki wykorzystaniu kultury organizacyjnej jako narzędzia zarządzania możemy granice te kształtować racjonalnie (zgodnie z oczekiwaniami), zwiększając integrację.

3. „Wyznacza” zasady władzy i kryteria statusu. Kultura organizacyjna pozwala uniknąć konfliktów na tle władzy, wielu negatywnych emocji i agresywnych działań. Określa bowiem, w jaki sposób autorytet można osiągnąć, utrzymać, jak należy go wykorzystywać, jak okazywać, jak odnosić się do władzy innych. Informuje nas między innymi o tym, co wolno, a co zabronione, czy, kiedy i w jaki sposób krytykować osoby sprawujące władzę, ich decyzje i propozycje. Oferuje wspólny system wartości związanych z organizacyjnym wpływem.

4. Kultura organizacyjna – jej znajomość i przestrzeganie – sprzyja zaspokajaniu w firmie potrzeb bezpieczeństwa oraz afiliacji.

5. Zawiera kryteria nagradzania i karania. Dzięki niej grupy zyskują wspólną podstawę oceny zachowań, decyzji, postaw i motywacji, a każdy uczestnik wiedzę dotyczącą tego, co jest przez organizację i zespół uznawane za dobre, a co za złe. Kultura wyznacza także wspólny system wzmocnień, integruje wyobrażenia ludzi o tym, co jest dla nich nagrodą, a co karą.

6. Oferuje „religie”, ideologie. W każdej organizacji mają nieraz miejsce zdarzenia nagłe, niezrozumiałe. Muszą one zyskać sens i wytłumaczenie, by ludzie nie nabrali fatalistycznego stosunku do świata i firmy. Kultura organizacyjna oferuje taką interpretację. Sprzyja w ten sposób redukcji stresu i lęku wynikających z niepewności.

Główną funkcją kultury organizacyjnej jest ograniczanie niepewności. Funkcje nastawione na zapewnienie zewnętrznego dostosowania pomagają zredukować niepewność wynikającą z funkcjonowania w zmieniającym się otoczeniu. Funkcje zapewniające integrację wewnętrzną pomagają uporać się z wewnętrzną niepewnością. Kultura organizacyjna oferuje podstawową, wspólną wizję świata, a także etyczny punkt oparcia. Zwiększa w ten sposób przewidywalność zachowań organizacyjnych bez konieczności uciekania się do szczegółowego regulowania wszystkich kwestii poprzez mnożenie przepisów. Dzięki kulturze organizacyjnej kontrola zewnętrzna może w znacznej mierze zostać zastąpiona przez samokontrolę.

Wartości organizacyjne powinny być respektowane poprzez klimat otwartości, sprawiedliwej i transparentnej oceny, gdzie wszyscy traktowani są z należytą godnością. To swoiste credo w podejściu do budowania strategii personalnej. Tego rodzaju proces może zostać uruchomiony jedynie wtedy, kiedy utworzone zostaną poprawne kanały komunikacji pomiędzy pracownikami, a do tego z kolei niezbędny jest partycypacyjny styl przywództwa, tworzący atmosferę swobody wygłaszania własnych opinii i przyjaznej sukcesji nabytych doświadczeń. Przywódca nakreśla kierunki rozwoju, implementując proces zmian. Jednocześnie należy zauważyć, że tego rodzaju ciąg zdarzeń w określonym czasie nie jest równoznaczny z procesem planowania, zarówno strategicznego, jak i operacyjnego. Traktując planowanie w kategoriach cyklu działania zorganizowanego jako pierwotną funkcję zarządzania, wykorzystujemy do niego analitykę dedukcyjną, natomiast wytyczanie ścieżki rozwojowej ma charakter indukcyjny, odgórnie warunkujący wprowadzenie przygotowywanej zmiany. Taka formuła ukierunkowania nie tworzy zrębów planu działania, ale implikuje wizję, stanowiącą intelektualny ferment i nowatorską, oryginalną perspektywę biznesowego rdzenia („core business”), kultury organizacyjnej, innowacyjności oraz wybranej technologii. Egzemplifikacją wybranej wizji jest przywódcze inspirowanie. Integralnie składa się ono z dwóch kontekstów funkcjonalnych: planowania przyszłości oraz zjednywania pracowników do działań służących wdrożeniu przygotowywanej wizji, poprzez odwoływanie się do wspólnotowych wartości, jedności interesów, zbieżności przekonań oraz zbiorowo kodyfikowanych nadziei. Co więcej, bez wizji nie da się nakreślić właściwej strategii kadrowej – będzie ona wtedy jedynie zestawem niewiele znaczących ogólników, poprawnościowych schematów myślowych oraz wykonawczych ukierunkowań, bez możliwości ich praktycznego wdrożenia.

Rozdział 3

Komunikacja w mediach społecznościowych a kultura organizacyjna uczelni

3.1. Pojęcie komunikacji i jej główne wymiary

Pojęcie „komunikowanie” pochodzi od łacińskiego czasownika „communicare”, co oznacza „uczynić wspólnym, połączyć”, a rzeczownik „communicatio” to po łacinie nie tylko „przekaz”, ale również „wspólnota”, „uczestniczenie”⁶⁸. Do XIV wieku pojęcie „komunikowanie” oznaczało uczestnictwo, dzielenie, jednak w XVI wieku nadano temu terminowi drugie znaczenie – transmisja, przekaz, ale też przepływ informacji między urządzeniami, np. telefonami, telegrafami lub komputerami; łączność⁶⁹. Jednym z prekursorów był Ch. Cooley, który stwierdził, że komunikowanie jest swego rodzaju mechanizmem, dzięki któremu stosunki międzyludzkie istnieją i rozwijają się, a wytworzone przez umysł ludzki symbole są przekazywane w przestrzeni i zachowywane w czasie. Pisał: „Jednostki nie istnieją poza społeczeństwem, a rozwój osobowości odbywa się dzięki procesowi uczenia poprzez komunikowanie się z innymi ludźmi”⁷⁰.

T. Goban-Klas wskazuje, iż komunikowanie może przybierać różne formy, odbywać się na różnych szczeblach, używać różnych środków, a wspólną cechą tych form jest zawsze istnienie przynajmniej dwóch uczestników procesu, pełniących odmienne role (nadawcy i odbiorcy), systemu znaków, który obaj znają, i kodu, do którego się odwołują, oraz przekazu. Zarówno kod, jak i przekaz istnieją obiektywnie, to znaczy są dostępne intersubiektywnemu poznaniu, a uczestnicy mogą się wymieniać rolami, jak na przykład w dialogu⁷¹.

Skuteczność aktów komunikacyjnych jest uzależniona od prawidłowej interpretacji treści przekazu, ta zależy zaś od kontekstu, w którym dokonuje się komunikacja. Według typologii A. Adwiejewa i Z. Nęckiego istnieją cztery główne rodzaje kontekstu:

1. semantyczny (lingwistyczny, językowy), który odnosi się do wszystkich wypowiedzi poprzedzających dany akt komunikacyjny, a wpływający na jego interpretację. W szerokim ujęciu wpływ na zrozumienie treści przekazu mają wszyst-

⁶⁸ M. Kunczik, A. Zipfel, *Wprowadzenie do nauki o dziennikarstwie i komunikowaniu*, Scholar, Warszawa 2000, s. 10.

⁶⁹ *Słownik wyrazów obcych* PWN, Warszawa 2010.

⁷⁰ J. Mucha, Cooley, Warszawa 1992, s. 59.

⁷¹ T. Goban-Klas, *Komunikowanie i media*, [w:] Z. Bauer, E. Chudziński (red.), *Dziennikarstwo i świat mediów*, Universitas, Kraków 2008, s. 16.

kie teksty słyszane przez jednostkę we wcześniejszym życiu. W rozumieniu wąskim wpływ na interpretację treści mają tylko te wypowiedzi, które są realizowane w danej konkretnej sytuacji.

2. kontekst interpersonalny – w tym ujęciu na interpretację aktów komunikacyjnych wpływ wywiera pozycja nadawcy i odbiorcy rozpatrywana w dwóch wymiarach:

- interpersonalnym (kontroli wzajemnej) – określającym stopień kontroli nadawcy lub odbiorcy nad partnerem i sytuacją,
- emocjonalnym – określającym nastawienie emocjonalne wobec siebie nadawcy i odbiorcy (wzajemna atrakcyjność lub wzajemna awersja).

Wymiar kontroli wzajemnej ma większe znaczenie przy interpretacji aktów komunikowania, wymiar emocjonalny ma większe znaczenie dla przebiegu i organizacji komunikowania.

3. kontekst zadaniowy – interpretacja aktów komunikacyjnych będzie zależna od zadań wyznaczonych do osiągnięcia. Kontekst zadaniowy tworzy ramy interpretacyjne zwiększające czytelność tekstów.

4. kontekst kulturowy – wspólnota kulturowa powoduje, że nadawca i odbiorca mają podobne przekonania na temat rzeczywistości, ułatwia to porozumiewanie się i wzajemne zrozumienie. Różnice kulturowe mogą być przyczyną trudności w porozumieniu się i interpretacji przekazywanych treści⁷².

W przypadku komunikacji wykładowcy – studenci duże znaczenie ma wymiar zadaniowy oraz interpersonalny w układzie kontroli wzajemnej, ze względu na specyficzny poziom relacji oraz stopień kontroli, leżący głównie po jednej ze stron (wykładowcy).

Wśród najczęściej spotykanych modeli procesu komunikacji interpersonalnej, które odzwierciedlają sposoby komunikowania się nadawcy i odbiorcy, można wyróżnić modele: jednostronny, dwustronny i trójstronny⁷³.

Modele jednostronne, w których komunikacja przebiega jednokierunkowo od nadawcy do odbiorcy, w dużej mierze wywodzą się od cybernetycznego modelu komunikacji (modelu przekazu sygnałów) C. Shannona i W. Weavera. Model ten w swym pierwotnym sformułowaniu odnosił się do transmisji sygnałów w układach technicznych (jak telefon czy telegraf), a później został zaadaptowany do komunikacji międzyludzkiej. Model ten obejmuje elementy takie jak: źródło informacji, nadajnik, kanał przekazu, odbiornik, adresat informacji. Model oprócz całkowicie nowego pojęcia szumu (czyli zakłóceń w procesie komunikowania), operuje także pojęciem przepustowości kanału. Zależy ona od ilości informacji oraz wielkości

⁷² Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996, s. 101-107.

⁷³ S. Frydrychowicz, *Specyfika komunikacji interpersonalnej w okresie dorosłości. Aspekty rozwojowe*, „Psychologia Rozwojowa” 2004, tom 9, nr 5, s. 61-72.

zakłóceń⁷⁴. Szum jest czynnikiem, który może deformować, przekształcać a nawet przerywać proces komunikowania między nadawcą i odbiorcą.

Z teorią cybernetyczną (klasyczną) związane jest również nazwisko H. Lasswella, który z pozycji humanistycznej wyróżnił pięć składników procesu komunikowania. Zawarł je w formule: „kto mówi, co, jakim środkiem, do kogo i z jakim skutkiem?”. Pod pojęciem „kto powiedział?” rozumie Lasswell osobę, grupę lub organizację. Określenie autora komunikatu jest istotne, ponieważ sytuacja, w jakiej znajduje się nadawca, ma wpływ na treść i sposób przekazu. Pytanie „co powiedział?” jest o tyle fundamentalne, ponieważ „w każdym akcie komunikowania przekazywanych jest wiele rzeczy: niektóre zamierzone, inne niezamierzone, niektóre jawne, inne ukryte, niektóre implikowane, inne wnioskowane...”⁷⁵. Modele jednokierunkowe były krytykowane za liniowe podejście i jedynie przyczynowo-skutkowy charakter.

Z kolei w modelu dwustronnym (dwukierunkowym) komunikacja jest rozumiana nie tylko jako naprzemienne wysyłanie i odbieranie komunikatów przez nadawcę i odbiorcę, ale również jako wzajemne reagowanie na te komunikaty. Reakcje te nazywane są informacjami zwrotnymi, a ich przekazywanie jest możliwe dzięki istnieniu sprzężenia zwrotnego między nadawcą i odbiorcą komunikatów⁷⁶. Aby taka informacja i jej zrozumienie mogły mieć miejsce, musi istnieć wspólny system kodów, symboli i interpretacji znaczeń. „Komunikowanie jest procesem głównie symbolicznym. Komunikaty są zawarte w postaci znaków. Stymulują odbiorców do tworzenia własnego znaczenia, które jest w jakiś sposób związane ze znaczeniem zawartym w przekazie nadawcy. Im bardziej znaki i organizujące je kody będą podobne do siebie, tym bardziej znaczenia zawarte w komunikatach będą się do siebie zbliżały”⁷⁷.

W komunikacji między wykładowcami a studentami na uczelniach istotny wydaje się również trzeci model komunikacji, zwanym trójstronnym. W modelu tym komunikacja zachodzi między osobami, ale nadawca i odbiorca bardziej niż na sobie są skoncentrowani na przedmiocie komunikacji, na meritum sprawy. Przedmiotem komunikacji (meritum) może być problem, różnica zdań, uzgodnienie rozumienia pewnego pojęcia czy też wydanego polecenia. Zarówno nadawca, jak i odbiorca mogą realizować swobodnie wymiary: informacyjny, emocjonalno-energetyczny, wspólnego wykonywania czegoś, współuczestniczenia i relacyjny⁷⁸.

Ze tematykę rozważań na uwagę zasługuje stworzony pod koniec lat 50. przez J. i M. Rileyów socjologiczny model, który uwzględnia wpływ otoczenia procesu

⁷⁴ T. Goban-Klas, *Komunikowanie i media*, [w:] Z. Bauer, E. Chudziński (red.), *Dziennikarstwo i świat mediów*, Universitas, Kraków 2008, s. 16.

⁷⁵ S.R. Olson, *Teoria komunikowania: ponowne rozpatrzenie kwestii*, [w:] B. Dobek-Ostrowska, *Współczesne systemy komunikowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998, s. 43.

⁷⁶ S. Frydrychowicz, *Sposoby i wymiary komunikowania interpersonalnego a rozwój człowieka*, „Psychologia Rozwojowa” 2005, tom 10, nr 3, s. 93-100.

⁷⁷ J. Kania, *Komunikacja społeczna w resocjalizacji*, „Edukacja Humanistyczna” 2012, nr 1 (26), s. 112.

⁷⁸ S. Frydrychowicz, *Sposoby i wymiary komunikowania interpersonalnego a rozwój człowieka*, „Psychologia Rozwojowa” 2005, tom 10, nr 3, s. 93-100.

komunikowania. Nadawca i odbiorca należą do grup pierwotnych, wtórnych i pozostają pod ich wpływem. Grupy te są elementami większych struktur społecznych, które determinują postawy i zachowania tych grup, a tym samym wpływają na akt komunikowania. W przypadku uczelni ma to istotne znaczenie, gdyż typ dominującej kultury organizacyjnej i przyjęte schematy relacyjne w układzie wykładowcy – studenci będzie determinował charakter komunikacji. Osoby działające w układzie przyjętych ról – wykładowców o różnym tytule/stopniu naukowym, którym przypisane są zwyczajowo funkcje i autorytet, są w dużej mierze stymulowane przez środowisko pracy.

Wspomniane modele komunikacji dotyczą nie tylko komunikacji interpersonalnej, ale również masowej. M. Janowitz stwierdza, że komunikowanie masowe „obejmuje instytucje i techniki, za pomocą których wyspecjalizowane grupy posługują się urządzeniami technologicznymi (prasą, radiem, telewizją etc.) w celu szerzenia treści symbolicznych wśród dużych, heterogenicznych i znacznie rozproszonych audytoriów”⁷⁹.

Jak pisze Goban-Klas, „gdy komunikowanie odbywa się za pomocą mediów masowych, proces, choć zawiera wszystkie sześć faz komunikowania bezpośredniego, z transakcyjnego i interakcyjnego staje się jednokierunkowym. Oznacza to, że przekazy są rozpowszechniane z centrum (nadawca), przy czym odbiorcy w swej masie nie mają możliwości wykorzystania mediów dla wyrażania swych interpretacji przesyłanych znaczeń. Ponadto nadawcami w komunikowaniu masowym są profesjonalni komunikatorzy (decydenci, redaktorzy, producenci), a same przekazy są tworzone przez specjalistów (dziennikarze, reżyserzy, operatorzy), a następnie transmitowane przez techniczny aparat transmisji, dystrybucji i odbioru. Proces ma ograniczone sprzężenie zwrotne, odbiorcy mogą wyrażać przede wszystkim swoją aprobatę lub dezaprobatę przez fakt odbioru”⁸⁰.

D. McQuail wymienia kilka poziomów komunikowania:

1. Komunikowanie intrapersonalne – ma miejsce wtedy, gdy człowiek komunikuje się sam ze sobą.
2. Komunikowanie interpersonalne – potrzebna jest bezpośrednia obecność uczestników procesu komunikowania. Ma miejsce, gdy komunikowanie zachodzi między przynajmniej dwojgiem ludzi. Jest to najniższy poziom w procesie komunikowania społecznego.
3. Komunikowanie grupowe – zachodzi między konkretnymi grupami, którym są np. rodzina, znajomi, koledzy ze szkoły. Zwane jest też wewnątrzgrupowym, na którym zaczęły wykształcać się formy i wzory ludzkich interakcji, pojawił się

⁷⁹ M. Janowitz, *The Study of Mass Communication, International Encyclopedia of Social Sciences*, Macmillan, London 1968, s. 42.

⁸⁰ T. Goban-Klas, *Komunikowanie i media*, http://users.uj.edu.pl/~usgoban/files/socjologia_mediow_zarys.pdf [dostęp: 12.11.2016].

problem powiązań, kontroli i hierarchii, zaczęły obowiązywać normy, zarysowały się granice, zaistniał wpływ i sposoby dyfuzji przekazu.

4. Komunikowanie między grupami – odnosi się do dużych grup ludzi, w których wszyscy członkowie mają osobiste, bezpośrednie styczności (wspólnoty lokalne, stowarzyszenia, zrzeszenia). Tam również pojawia się kwestia struktury, problem transmisji informacji, powstanie władzy politycznej i jej formalnych struktur i organizacji.

5. Komunikowanie organizacyjne (instytucjonalne) – występujące w różnego rodzaju instytucjach i dużych firmach.

6. Komunikowanie masowe – polega na wysyłaniu komunikatów od nadawcy medialnego do publiczności za pośrednictwem mediów. Najmłodsze, powstało w chwili narodzin pierwszego środka masowego komunikowania. W transmisji i wymianie informacji uczestniczy największa liczba osób⁸¹.

W ostatnich latach rozwój internetu zmienił oblicze komunikowania. Goban-Klas pisze o rewolucyjnych zmianach, których najgłębszą podstawą jest przejście od kodowania analogowego do cyfrowego⁸². Również M. DeFleur i E. Dennis rozwój komputerów po II wojnie światowej traktują jako rewolucyjny wynalazek w dziejach komunikowania⁸³.

Rozwój środków komunikowania powoduje tworzenie nowych form akcji i interakcji oraz nowych rodzajów stosunków społecznych, dał możliwość „działania na dystans”, pozwalając ludziom oddziaływać na innych rozproszonych w czasie i przestrzeni, jak również odpowiadać na wydarzenia rozgrywające się w odległych obszarach⁸⁴.

Nie wszyscy autorzy jednak zmiany medialne związane w internetem widzą jako rewolucję, są i tacy, którzy zmiany traktują jako ewolucyjne. Na ewolucyjny charakter zmian mediów wskazują m.in. J. Bolter oraz R. Grusin, którzy wprowadzili pojęcie remediacji. Remediacja oznacza, że nowe media są ulepszeniem starych, wypełniają niedoskonałości poprzednich mediów i stanowią ich continuum, a nie rewolucyjną zmianę. Fotografia oferuje bardziej dokładne odwzorowanie niż malarstwo. Film oferuje dynamiczne reprezentacje zamiast statycznych portretów fotograficznych, natomiast wirtualna rzeczywistość pozwala widzowi na swobodę przemieszczania się między treściami, na którą nie pozwolił film⁸⁵. Goban-Klas mimo że pisze o rewolucji w technologii, zgadza się z koncepcją remediacji, wskazuje, iż

⁸¹ D. McQuail, *Teorie komunikowania masowego*, PWN, Warszawa 2012, s. 67.

⁸² T. Goban-Klas, *Cywilizacja medialna. Geneza, ewolucja, eksplozja*, WSiP, Warszawa 2005, s. 29.

⁸³ M. DeFleur i E. Dennis, *Understanding Mass Communication*, Houghton Mifflin Company, Princeton 1996, s. 9.

⁸⁴ J.B. Thompson, *Media i nowoczesność. Społeczna teoria mediów*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2006, s. 90.

⁸⁵ J. Bolter, R. Grusin, *Remdiation: Understanding New Media*, Cambridge, MA: The MIT Press, London 1999, s. 44-45.

nowe media nie wypierają starych, ale następuje „kumulacja mediów”, ponieważ: „gdy badamy systemy komunikowania jako całości, dostrzegamy, że jego składniki nie występują spontanicznie i niezależnie; stopniowo dokonuje się metamorfoza wcześniejszych mediów. Gdy nowe formy komunikowania powstaną, dawne formy zwykle nie znikają – nadal ewoluują i adaptują się do nowych warunków”⁸⁶. Za media komunikacyjne Goban-Klas uważa ogół środków komunikowania i dzieli je na: starsze media, jak prasa, radio, telewizja (media masowe) oraz media stosunkowo nowe, jak telefon komórkowy czy komputer osobisty, które są nazywane mediami telematycznymi. Jak zauważa: „Pod koniec lat 70-ych dwaj eksperci francuscy, Nora i Minc, wylansowali termin »telematyka« dla połączenia środków telekomunikacji i komputerów. Zbliżony sens ma zbitka słowna *compunifications*, pochodząca od *computer and communications* (komputer i media). Nowe terminy to także »inteligentne sieci« oraz IT, czyli Information Technology, technika informacyjna”⁸⁷.

Nowe technologie poszerzają sferę działania komunikacyjnego, gdyż: „wszystkie procesy wymiany treści symbolicznych wymagają jakiegoś środka technicznego. [...] środek techniczny uwzględnia pewien stopień umocowania form symbolicznych, tzn. umożliwia powtarzalność tych form i przechowywania ich w medium, który ma różny stopień trwałości”⁸⁸.

Cyberprzestrzeń w formie internetu to nowa światowa agora, scena i arena, na której nie ma wyraźnego i stałego podziału na aktorów i widzów, w jakimś sensie bowiem wszyscy są uczestnikami procesu komunikacyjnego. Coraz bardziej oczywiste jest przyspieszenie⁸⁹.

3.2. Komunikacja i internet

Rozwój internetu, cyberprzestrzeń, wywołuje zmiany w funkcjonowaniu społeczeństwa. Wyłania się społeczeństwo informacyjne, w którym najważniejszym towarem staje się informacja traktowana jako szczególne dobro niematerialne. Społeczeństwo to charakteryzuje się przygotowaniem i zdolnością do użytkowania systemów informatycznych, jest skomputeryzowane i wykorzystuje usługi telekomunikacji do przesyłania i zdalnego przetwarzania informacji. „Kultura społeczeństwa sieciowego jest nie tylko urynkowiona, ale inna niż w przypadku dawnego społeczeństwa masowego, którego formy przekazu kulturowego są odrzucane”⁹⁰.

⁸⁶ T. Goban-Klas, *Cywilizacja medialna...*, op. cit., s. 28.

⁸⁷ T. Goban-Klas, *Komunikowanie i media*, [w:] Z. Bauer, E. Chudziński (red.), *Dziennikarstwo i świat mediów*, Universitas, Kraków 2008, s. 16.

⁸⁸ J.B. Thompson, *Media i nowoczesność. Społeczna teoria mediów*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2006, s. 26.

⁸⁹ T. Goban-Klas, *Wartki nurt mediów. Ku nowym formom społecznego życia informacji*, Universitas, Kraków 2011, s. 39.

⁹⁰ L.W. Zacher, *Transformacje i perspektywy społeczeństw informacyjnych*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, nr 32, s. 50.

M. Castells wskazuje kilka cech, które dają podstawy społeczeństwa informacyjnego; wśród nich wymienia:

- informacja stanowi surowiec społeczeństwa informacyjnego,
- wszechobecność wpływu nowych technologii, gdyż każda działalność ludzka indywidualna czy zbiorowa jest oparta na informacji,
- sieciowa logika każdego systemu, w których operuje się nowymi technologiami informacyjnymi,
- elastyczność paradygmatu technologii informacyjnej,
- integracja poszczególnych technologii w zintegrowany system⁹¹.

U. Świerczyńska-Kaczor porównuje cyberprzestrzeń do wirtualnej repliki świata rzeczywistego o charakterze otwartym, który pozwala użytkownikom kreować własną tożsamość on-line⁹². Jej zdaniem kluczowe znaczenie odgrywają zarówno serwisy społecznościowe, jak i świat wirtualny, które tworzą globalne społeczeństwo on-line.

Rozkwit internetu to również wytworzenie się nowej jakości komunikacji. Szybkość, możliwość częstej aktualizacji informacji, szeroki zasięg, nieograniczona pojemność, dostęp 24h na dobę oraz niskie koszty spowodowały, że stał się on medium bardzo powszechnym w marketingu. Nowe media zmieniają oblicze komunikacji, definiowane są jako „wszelkie techniki przekazu oraz technologie, które są stosowane powszechnie od połowy lat 80-ych XX wieku”⁹³. L. Manovich określa nowe media jako media analogowe skonwertowane do postaci cyfrowej⁹⁴.

M. Castells o komunikacji internetowej pisze tak: „W internecie dominuje komunikacja związana ze swobodną ekspresją we wszystkich jej formach [...] dochodzi do głosu interakcja otwarta, o nieograniczonych źródłach, ogólnodostępna, zdecentralizowana i pełna inwencji”⁹⁵. Z. Pucek zauważa, że dla części medioznawców, internet znajduje się w tej fazie rozwoju, w której znajdowały się radio i prasa w swych początkach, „jest medium zasadniczo demokratycznym i niezależnym, przynajmniej w granicach tzw. wolnego świata”⁹⁶.

Szeroki zakres internetu powoduje trudności w zakwalifikowaniu komunikacji internetowej do jednego typu. J. Grzenia dzieli komunikację zapośredniczoną przez internet na:

- typ konwersacyjny (inaczej czatowy) – dotyczy wszelkiego rodzaju pogawędek internetowych;

⁹¹ M. Castells, *Spółczesność sieci*, Warszawa 2011, s. 103-104.

⁹² U. Świerczyńska-Kaczor, *e-Marketing przedsiębiorstwa w społeczności wirtualnej*, Difin, Warszawa 2012, s. 63.

⁹³ J. Skrzypczak (red.), *Popularna encyklopedia mass mediów*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 1999, s. 376.

⁹⁴ L. Manovich, *Język nowych mediów...*, op. cit., s. 119-120.

⁹⁵ M. Castells, *Spółczesność sieci*, PWN, Warszawa 2007, s. 407.

⁹⁶ Z. Pucek, *Uwagi o sferze publicznej w internecie*, [w:] K. Pokorna-Ingatowicz, J. Bierówka (red.), *„Stare” media w obliczu nowych, „nowe” w obliczu starych*, „Media i Polityka”, t. 3, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2011, s. 138.

- typ korespondencyjny (inaczej e-mailowy) – obejmuje takie kanały komunikacji, jak: poczta elektroniczna, grupy, listy i fora dyskusyjne.
- typ hipertekstowy oparty na tekstach dostępnych w sieci WWW (również te bez hiperłączy), a nie należą do dwóch powyższych⁹⁷.

Internet w wersji Web 1.0 zmienił charakter komunikowania, lecz dopiero rozwój Web 2.0 (social media) czyni z internetu medium nie tylko w pełni interaktywne, ale również oparte na aktywności użytkowników.

Nowe media to również nowe wzory obiegu informacji. Podstawowe cztery modele obiegu informacji wyróżnione przez J.L. Bordewijka i B. van Kamma to:

- *alokucji* – w którym informacja rozchodzi się od centralnego nadawcy pełniącego rolę źródła informacji do wielu odbiorców peryferyjnych;
- *konsultacji* – w którym jednostka poszukuje informacji w centralnym zbiorze, stare media konsultatywne to np. gazety, książki;
- *rejestracji* – w którym centra dostają informacje od peryferyjnego użytkownika. Akumulacja informacji w centrum często dokonuje się bez wiedzy jednostki, np. jeśli sklepy internetowe zbierają informacje o dokonanych przez klientów zakupach na potrzeby stworzenia reklamy;
- *konwersacji* – w którym następuje kumulacja informacji w centrum, często dokonuje się ona bez wiedzy jednostki, np. jeśli sklepy internetowe zbierają informacje o dokonanych przez klientów zakupach na potrzeby stworzenia reklamy.

W nowych mediach na znaczeniu traci model alokucji, w którym jednostki mają niewielkie możliwości przesłania komunikatu zwrotnego, zyskuje natomiast model konwersacji i konsultacji. Nowe media usprawniają tryb konsultacji, przybierając postać sieciową, umożliwiając większy poziom konsultacji z centrami w sieciach⁹⁸.

Rozwój mediów społecznościowych ułatwia wymianę informacji między użytkownikami globalnej sieci, zachęcając jednocześnie do coraz głębszego uczestnictwa w różnych formach aktywności. Zmiany, jakie nastąpiły w kulturze pod wpływem Web 2.0, powodują, że coraz częściej mamy do czynienia z kulturą uczestnictwa. Młodzi ludzie to coraz częściej aktywni konsumenci, chcący być nie tylko biernymi odbiorcami, ale również aktorami w spektaklu medialnym. Kultura uczestnictwa prowadzi więc do aktywnego konsumenta, dla którego sama interakcja z podmiotami rynkowymi to za mało. Jenkins wskazuje na różnicę między interaktywnością a uczestnictwem. Interaktywność to „projektowanie nowych technologii tak, by lepiej odbierały reakcję zwrotną ze strony użytkownika. [...] Ograniczenia interaktywności mają naturę technologiczną. [...] Uczestnictwo z kolei kształtują protokoły kulturowe i społeczne [...] Uczestnictwo jest bardziej otwarte – jest słabiej kontrolowane przez producentów, bardziej przez konsumentów”⁹⁹. U Jenkin-

⁹⁷ J. Grzenia, *Komunikacja językowa w internecie*, PWN, Warszawa 2013, s. 43.

⁹⁸ J. van Dijk, *Społeczne aspekty nowych mediów*, PWN, Warszawa 2010, s. 21.

⁹⁹ H. Jenkins, *Kultura konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 132.

sa internet sprzyja również wytworzeniu się inteligencji zbiorowej. Oznacza to, że internauci mogą, w sposób praktycznie nieograniczony, dzielić się wiedzą. Jednak ponieważ wiedza ta nie jest zebrana w jednym miejscu, tylko jest rozproszona po sieci, żadna jednostka nie może wiedzy opanować w całości, konieczna jest więc wymiana i współpraca między internautami¹⁰⁰.

A.M. Kaplan i M. Haenlein określają istotę mediów społecznościowych jako grupę aplikacji umożliwiających tworzenie i wymianę wygenerowanych przez użytkowników treści, które opierają się na ideologicznych i technologicznych podstawach Web 2.0¹⁰¹.

Najważniejszymi cechami Web 2.0 są: *możliwość nawiązywania kontaktów* – nie ma serwisów Web 2.0 bez elementów społecznościowych; *partycypacja* – serwisy Web 2.0 umożliwiają łatwe dzielenie i wymianę informacji, jak również aktywne uczestnictwo (komentowanie i ocenianie); *kreatywność* – użytkownicy mają duże możliwości wykazania się kreatywnością zarówno w zakresie tworzenia treści, jak i grafiki oraz elementów multimedialnych; *dowolność* – portale Web 2.0 dają użytkownikowi dowolność, dzięki technologiom takim jak RSS czy otwartym API każdy może decydować, jakie treści, kiedy i w jakiej konfiguracji chce wykorzystywać; *szybkość* – serwisy typu Web 2.0 mogą powstawać (ale również znikać) dosyć szybko¹⁰².

Do plusów mediów społecznościowych zaliczyć można szansę rozwijania kontaktów i lepszego funkcjonowania na poziomie międzyosobowym, grupowym i społecznym. Coraz częściej podkreśla się dużą również rolę Web 2.0 w kształtowaniu postaw obywatelskich. Wizerunek młodego internauty jako człowieka niezainteresowanego otaczającą go rzeczywistością i wykorzystującego sieć tylko jako miejsce rozrywki odchodzi w zapomnienie¹⁰³.

Web 2.0 ze swoją kulturą uczestnictwa przekłada się również na sposób komunikacji między osobami z pokolenia sieci. S. Wasiołka uważa, że środowisko edukacyjne powinno zagospodarować wirtualną przestrzeń, gdyż może to w znaczący sposób wspomóc działania związane z wychowaniem i kształtowaniem postaw młodzieży¹⁰⁴.

Pokolenie młodych dużo szybciej przyswaja zmiany, szczególnie z zakresu technologii. A tożsamość społeczna nowych czasów to tożsamość nieustannej zmiany i relatywizowania tego, co wydawałoby się stanowi nienaruszalny kanon społeczeń-

¹⁰⁰ Ibidem, s. 93.

¹⁰¹ A.M. Kaplan, M. Haenlein, *Users of the Word, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media*, „Business Horizons” 2010, No. 53 (1), s. 12.

¹⁰² P. Zalewski, *Osiem cech Web 2.0*, <http://www.internetstandard.pl/news/107199/Osiem.cech.Web.2.0.html> [dostęp: 17.06.2016].

¹⁰³ M. Wojnarowska, *Rola środowiska Web 2.0 w kształtowaniu postaw obywatelskich*, <http://www.hejnaloswiatowy.mcdn.edu.pl/artukul.php?id=353> [dostęp: 18.08.2016].

¹⁰⁴ S. Wasiołka, *Syndrom łatwości życia*, „Edukacja i Dialog” 2010, nr 1-2, s. 69-71.

stwa¹⁰⁵. M. Castells zauważa, że nie możemy opisywać epoki informacyjnej i współczesnych relacji międzyludzkich bez odniesienia się do paradygmatu technologicznego¹⁰⁶.

Zrozumienie czym jest pokolenie, jest istotne dla dalszych rozważań. Zamienienie ze słowem „pokolenie” używane jest pojęcie „generacja”. Generację spaja jakieś wspólne przeżycie pokoleniowe, stąd w odniesieniu do charakterystyki pokoleń pojawiały się różne nazwy. W Polsce lub na świecie m.in. takie określenia, jak: „pokolenie Kolumbów”, „pokolenie JP2”, „pokolenie baby boom”, „pokolenie X”, „pokolenie Y”, „pokolenie Z”, „pokolenie Milenium”, „pokolenie kłapek i ipodów”, „pokolenie C (connect, communicate, change)”, „pokolenie L (leni)”, „pokolenie sieci”.

Pokolenie Y, zwane też Millenium, pokoleniem sieci czy 2.0, to osoby urodzone po 1980 roku, w Polsce określa się, że po roku 1985. Charakterystyka tego pokolenia zawiera się w kilku najważniejszych cechach¹⁰⁷:

- Współpraca – pokolenie sieci udziela się w grupach dyskusyjnych, gra w gry sieciowe z wieloma użytkownikami, udostępnia pliki i filmiki np. na Facebooku i innych portalach, dzieli się informacjami.

- Szybkie tempo – pokolenie to dorastało w epoce cyfrowej, oczekuje więc szybkości – w grach komputerowych, w odpowiedzi na maile, w reakcji na posty.

- Innowacyjność – pokolenie sieci zostało wychowane w kulturze inwencji, chce najnowszych i najlepszych dostępnych produktów.

- Interaktywność – nie chce być biernym odbiorcą, ale współtworzy, co może na przykład oznaczać większe zainteresowanie grammi, które dają możliwość konfiguracji poziomów czy dokupienia akcesoriów do gry.

- Rozrywka – rozrywka i zabawa są ważnymi częściami życia pokolenia sieci. Młodzi ludzie szybko się nudzą i poszukują coraz to nowych gadżetów. Internet dostarcza im rozrywki i chcą z niego korzystać także w pracy.

A. Adamski zauważa, iż młodzi ludzie stają się hiperkomunikatorami, ponieważ stale komunikują się, wykorzystując różne nowoczesne formy komunikacji, przeszukują zasoby sieci¹⁰⁸. Są wielozadaniowi, jednocześnie: grają, wysyłają SMS-y, korzystają z portali, przeglądają sieć i oglądają TV. Olbrzymie znaczenie dla edukacji mają również gry internetowe. M. Prensky podkreśla, że pokolenie gier nie akceptuje nudnej edukacji, pracy itp., więc będziemy musieli w szkołach, przedsiębiorstwach czy wojsku wykorzystywać gry do treningu¹⁰⁹. Jeśli więc wykorzystamy w edukacji gry, dzieci i młodzież szybciej przyswajając będą informacje. Gry nie tylko uczą pracy zespołowej, ale powodują również zmiany w mózgu, co między innymi

¹⁰⁵ M. Castells, *Siła tożsamości*, PWN, Warszawa 2009, s. 386.

¹⁰⁶ M. Castells, *Spółczesność sieci*, PWN, Warszawa 2007, s. 407.

¹⁰⁷ D. Tapscott, *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 162-170.

¹⁰⁸ A. Adamski, *Media w analogowym i cyfrowym świecie*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2012, s. 113.

¹⁰⁹ M. Prensky, *Digital Games-Based Learning*, McGraw-Hill, New York 2000, s. 38.

przekłada się na to, iż pokolenie sieci szybciej niż ich rodzice przetwarza dynamicznie zmieniające się obrazy¹¹⁰.

Uczestnictwo w serwisach społecznościowych nie jest już tylko kwestią świadomego wyboru, a raczej wynikiem poczucia, iż nie mamy innej drogi, że trzeba podążać śladami innych, partycypować w kulturze. My sami jesteśmy towarem, który poprzez serwisy promujemy i sprzedajemy, zamieszczając osobiste informacje, zdjęcia czy filmiki z własnego życia¹¹¹. To poczucie przymusu bycia w mediach społecznościowych powoduje, że lawinowo rośnie liczba zarejestrowanych użytkowników Facebooka, Twittera, Instagramu, Snapchata czy blogów. Statystyki nie ujmują jednak szczegółowo faktycznej aktywności użytkowników.

Turkle zauważa, że nasz stosunek do treści zawartych w mediach społecznościowych coraz bardziej ulega depersonalizacji, bowiem „gdy piszemy wiadomość na Twitterze czy Facebooku, skierowaną do setek czy tysięcy znajomych, traktujemy jednostki jako jedną całość”¹¹². Obok Facebooka czy Twittera w internecie dostępne są również typowe studenckie serwisy społecznościowe (np. Students.pl), będące platformami ułatwiającymi komunikację, wymianę informacji oraz tworzenie tematycznych grup dla środowiska akademickiego.

Pokolenie Y (pokolenie sieci) z jednej strony oczekuje skonwertowanego przekazu medialnego, z drugiej jako nadawca często dywersyfikuje kanały przekazu, korzystając z e-maili, portali społecznościowych, blogów, SMS-ów, snapchatu itp., dlatego wdrożenie tych mediów w proces komunikacji między wykładowcami a studentami nabiera na znaczeniu. Zwiększone oczekiwania dotyczące zwiększonej roli technologii w edukacji, przede wszystkim wyższej, nie zawsze jednak idzie w parze z jej wykorzystaniem¹¹³.

Tempo i głębokość zmian w technologiach i sposobach komunikowania, których trzeba mieć świadomość, nie da się zatrzymać ani odwrócić i w dużej mierze determinują funkcjonowanie organizacji, jakimi są uczelnie. Studenci w zdecydowanej większości wywodzą się z pokolenia sieci, dla którego media cyfrowe i nowe technologie są wpisane w codzienność. Tam spędzają czas, zarówno poszukując informacji, rozrywki, jak również komunikując się. Nie da się więc „uciec” od wykorzystania nowych mediów i technologii ani ich zignorować w procesie komunikacji i kształcenia na uczelniach. Jednak implementacja mediów społecznościowych w procesy komunikacji i kształcenia na uczelniach nie jest jeszcze szeroko

¹¹⁰ D. Tapscott, *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 51.

¹¹¹ Z. Bauman, *Konsumowanie życia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 8.

¹¹² S. Turkle, *Samotni razem. Dlaczego oczekujemy więcej od zdobyczy techniki a mniej od siebie nawzajem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013, s. 212.

¹¹³ M.D. Roblyer, M. McDaniel, M. Webb, J. Herman and J. Witty, *Findings on Facebook in higher education: A comparison of college faculty and student uses and perceptions of social networking sites*, „Internet and Higher Education” 2010, 13(3), s. 135.

rozpowszechniona, chociaż jawi się jako oczywista konsekwencja epoki Web 2.0. Przyczyn takiego stanu rzeczy można dopatrywać się w kompetencjach komunikacyjnych pokolenia wykładowców, jak również w istniejącym modelu kultury organizacyjnej uczelni w Polsce.

3.3. Web 2.0 a kultura organizacyjna uczelni

Przyglądając się bliżej uczelniom w Polsce, szczególnie tym z wieloletnią tradycją, można stwierdzić, że wyłania się z nich kultura organizacyjna zbliżona najbardziej do tej opartej na hierarchii. Sztywność procedur, „wciskanie” dydaktyki i nauki w ramy instytucjonalne, parametryzacja zwiększają tylko formalizację i hierarchiczne uzależnienia. Wydaje się, iż nie jest to kultura organizacyjna, która sprzyja wykorzystaniu mediów społecznościowych w komunikacji, ani wykładowców ze studentami, ani uczelni z pracownikami, ani pracowników między sobą.

Web 2.0 wymaga czegoś innego, to jest: otwartości, elastyczności, swobody i dobrowolności. Web 2.0 lub – jak określa je H. Jenkins – nowe media¹¹⁴ charakteryzują się przede wszystkim cyfrowością, hipertekstualnością, konwergencją i interaktywnością. *Cyfrowość* to możliwość zapisania wszystkich danych za pomocą kodu binarnego, *hipertekstualność* zmienia sposób czytania z linearnego na szeregowy, dzięki hipertekstowi możemy traktować sieć jako „swego rodzaju rozszerzenie zawartości umysłu”¹¹⁵, *konwergencja* oznacza „zbieżność wszystkich istniejących form mediów, widoczną w sferze ich organizacji, dystrybucji, odbioru i regulacji”¹¹⁶ w jednym medium, jakim jest internet, *interaktywność*, która zdaje się najistotniejsza w procesach komunikacji, to „zdolność użytkownika do bezpośredniego wpływania na przeglądane obrazy i teksty oraz możliwości ich zmiany”¹¹⁷.

Interaktywność jest tu niezwykle ważna, ponieważ rozwój mediów społecznościowych pociąga za sobą zmiany w kulturze. Interaktywność oznacza, że z biernego odbiorcy stajemy się aktywnym uczestnikiem procesu zapośredniczonego komunikowania przez internet, a najwięcej takich aktywnych w mediach społecznościowych osób jest w pokoleniu sieci. D. McQuail mówi o interaktywności jako konsekwencji nowych mediów w kategorii większej autonomii odbiorcy oraz jako o zmianie relacji między odbiorcami i nadawcami. Píše: „Punkt ciężkości w aktywności widowni przesuwają się z odbioru na poszukiwanie, konsultacje i bardziej

¹¹⁴ H. Jenkins pod pojęciem nowe nowe media rozumie media społecznościowe. Stanowią one rozszerzenie nowych mediów (Web 1.0), które nie były oparte na uczestnictwie. Por. H. Jenkins, *Kultura konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 14.

¹¹⁵ D. de Kerckhove, *Inteligencja otwarta. Narodziny społeczeństwa sieciowego*, Mikom, Warszawa 2001, s. 54.

¹¹⁶ D. McQuail, *Teorie komunikowania masowego*, PWN, Warszawa 2012, s. 83.

¹¹⁷ M. Lister, J. Dover, S. Giddings, I. Grant, K. Kelly, *Nowe media. Wprowadzenie*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2009, s. 19.

osobistą interakcję¹¹⁸. Zmienia się więc relacja wykładowca (profesjonalista) – student, ze względu na łatwy dostęp tych drugich do informacji oraz możliwość weryfikacji w internecie treści podawanych na wykładach. Różnica między nimi jest coraz mniejsza, choć jak podkreśla Jenkins, ciągle istnieje i „zawsze będzie istnieć, bo na jej utrzymaniu zależy profesjonalistom, którzy chcą pozostać w branży”¹¹⁹.

Szczególnie istotne w komunikacji Web 2.0 są portale społecznościowe, gdzie funkcjonują grupy – społeczności użytkowników, którzy dzielą się linkami, tekstami, zdjęciami i filmami, dyskutują, wymieniają poglądy. Przynależność do takich grup stanowi fundamentalny element życia w sieci¹²⁰. Najczęściej użytkownikami powyższych są osoby młode z pokolenia sieci. Większość obecnych studentów to właśnie przedstawiciele tego pokolenia. Wśród innych charakterystyk Tapscott przypisuje im takie cechy jak wolność i współpraca¹²¹. Wolność oznacza, że generacja sieci pragnie swobody wyboru, wolności wypowiedzi, coraz częściej też liczą na to, iż będą mogli decydować o formie swojej pracy. Levinson uważa, że poszukiwanie wolności przez młodych prowadzi również do zmian w systemie edukacji, przecież „pokolenie sieci ma na wyciągnięcie ręki dostęp do niemal całej wiedzy zgromadzonej na świecie”¹²². Oznacza to, że tradycyjne formy wykładów, gdzie młodzi siedząc w sali, są biernymi odbiorcami, wydaje się anachronizmem nieprzystającym do tej generacji. Współpraca z kolei oznacza, że generacja sieci angażuje się w różne formy wspólnot, które umożliwia Web 2.0. Z punktu widzenia uczelni jest to znak, aby zachęcać wykładowców do wykorzystywania platform mediów społecznościowych w procesie dydaktycznym, bo dla młodych sieć jest „naturalnym sposobem komunikowania się, uczenia się, wyszukiwania informacji i robienia wielu innych rzeczy”¹²³.

Duże znaczenie dla zmian w komunikacji ma również rozwój urządzeń mobilnych, rozwój których skutkuje tym, iż młodzi ludzie są niemal zawsze dostępni i nieustannie kontaktują się między sobą. Sieć jest przez nich traktowana jako naturalny obszar mający bezpośredni związek z uczelnią, przyjaciółmi, rodziną. Sprawdzają informacje w czasie prawie rzeczywistym, publikują posty i komentują on-line również w czasie, kiedy uczestniczą w wykładach na uczelni.

W przypadku komunikacji: władze uczelni – pracownicy oraz pracownik – pracownik, media społecznościowe mogą być również przydatne, ponieważ mogą służyć jako platformy wymiany wiedzy i informacji. Jak zauważa P. Levy: „Nikt nie wie

¹¹⁸ D. McQuail, *Teorie...*, op. cit., s. 84.

¹¹⁹ L. Manovich, *Język nowych mediów*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 125.

¹²⁰ P. Levinson, *Nowe nowe media*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2010, s. 36.

¹²¹ D. Tapscott, *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 67.

¹²² P. Levinson, *Nowe...*, op. cit., s. 38.

¹²³ D. Tapscott, *Cyfrowa dorosłość...*, op. cit., s. 69.

wszystkiego, każdy wie coś. Całą wiedzę ma ludzkość”¹²⁴. Przy czym Levy wprowadza rozróżnienie pomiędzy wiedzą, wspólną dla wszystkich członków grupy, informacjami, które – jak wierzą – są prawdziwe i uważają za wspólne oraz zbiorową inteligencją, czyli sumą wszystkich informacji gromadzonych przez indywidualnych członków danej wspólnoty¹²⁵.

Hierarchiczna kultura organizacyjna, ze swoimi sztywnymi procedurami i przepisami, nie ułatwia tworzenia się takich wspólnot ani nowych form społeczności, które są charakterystyczne dla środowiska Web 2.0. Wspólnoty będące wynikiem rozwoju mediów społecznościowych są określone przez „dobrowolne, tymczasowe i taktyczne zależności, umocnione wspólnymi przedsięwzięciami intelektualnymi i inwestycjami emocjonalnymi. Członkowie mogą przemieszczać się z jednego środowiska do drugiego, ponieważ ich zainteresowania i potrzeby się zmieniają. Mogą także należeć do więcej niż jednej społeczności w danym czasie. Niemniej jednak te wspólnoty trzymają się razem dzięki wspólnemu wytwarzaniu i obustronnej wymianie wiedzy”¹²⁶.

Budowanie wirtualnej społeczności zależy m.in. od: istnienia wspólnej potrzeby – np. społeczności organizują się wokół jednego produktu, wymieniają się opiniami i informacjami; potrzeby przynależności do grupy, by nie czuć się osamotnionym i wyobcowanym, potrzeby samorealizacji – chęć dzielenia się swoimi doświadczeniami, ale również chęć doradzania, uprawianie mentorstwa; potrzeby kontaktu z innymi¹²⁷. Wśród tych elementów szczególne znacznie w przypadku uczelni ma istnienie wspólnej potrzeby, którą powinni odczuwać zarówno przedstawiciele młodego, jak i starszego pokolenia, aby móc tworzyć wspólnotę. Tymczasem potrzeba ujmowania wszystkiego w przepisy i zarządzenia nie sprzyja takiemu szybkiemu zawiązywaniu wspólnot, jak również migracji między wspólnotami opartymi na mediach społecznościowych. Nadal najczęstszym środkiem przekazywania informacji do pracowników w komunikacji zapośredniczonej pozostaje e-mail oraz oficjalny biuletyn.

Jednak rozwój mediów zmienia podejście do komunikacji również w strukturach hierarchicznych. W. Gogołek widzi to tak: „Organizmy społeczne funkcjonują zazwyczaj według określonego modelu hierarchicznego. Wkraczanie do niego technologii informacyjnych, a w tym komunikacji cyfrowej radykalnie modyfikuje ten stan. Istniejące struktury zależności hierarchicznych zostają zachwiane za sprawą efektywnej, wspomaganej komputerami komunikacji. Coraz częściej pokonuje ona bariery historycznie ukształtowanych struktur i wzajemnych powiązań”¹²⁸.

¹²⁴ P. Levy, *Collective Intelligence: Mankind's Emerging World in Cyberspace*, Perseus Books, Cambridge 1997, s. 89.

¹²⁵ Ibidem.

¹²⁶ H. Jenkins, *Kultura konwergencji...*, op. cit., s. 149.

¹²⁷ P. Frankowski, A. Juneja, *Serwisy społecznościowe. Budowa, administracja i moderacja*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009, s. 9.

¹²⁸ W. Gogołek, *Komunikacja sieciowa. Uwarunkowania, kategorie i paradoksy*, Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010, s. 76.

Media społecznościowe są wykorzystywane na uczelni w komunikacji z szeroko rozumianym otoczeniem jako narzędzie promocji i public relations. Uczelnie mają swoje profile na portalach społecznościowych, tweetują, posiadają kanały TV na Youtube. Natomiast w zakresie wykorzystania mediów w komunikacji wykładowca – student sprawy wyglądają inaczej, na co wskazują m.in. badania M. Koszembar-Wiklik, w których wykazano niski stopień wykorzystania mediów społecznościowych, szczególnie Facebooka, w układzie wykładowca – studenci¹²⁹. Często są wykorzystywane w układzie student – student, natomiast w układzie wykładowca – wykładowca rzadko. A to właśnie na uczelnię jako kolebkę Facebooka wskazuje Jenkins: „Pierwotną przyczyną powstania Facebooka była próba umożliwienia studentom „poznawania się”, bez konieczności spotykania się w świecie rzeczywistym. Ten aspekt zdeterminował sposób, w jaki kształtowała się jego internetowa społeczność. Na początku składała się ona głównie ze studentów tej samej uczelni, którzy jeśli tylko chcieli, mogli się z łatwością spotkać. [...] powstawała społeczność internetowa zakorzeniona bezpośrednio w świecie rzeczywistym”¹³⁰.

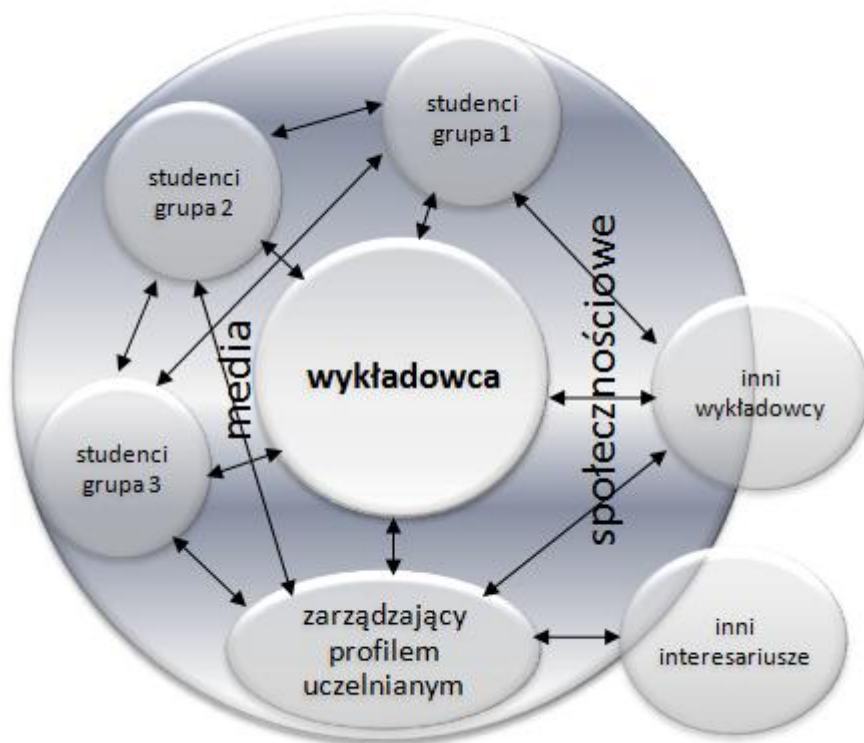
Koszembar-Wiklik zaproponowała schemat komunikacji, w którym „nauczyciele akademicy modelowo powinni pełnić rolę inicjatorów i swoistych centrów, z którymi studenci konsultują główne problemy oraz proponują własne rozwiązania zadań. [...] Sieciowa postać mediów społecznościowych taką dwustronną wymianę opinii, z osiową pozycją wykładowcy, umożliwia jak żadne inne media. Układ komunikacyjny w środowisku mediów społecznościowych nie jest systemem zamkniętym, jednak w relacjach wykładowca – studenci oraz student – student porozumiewanie z wykorzystaniem Facebooka ma tendencję do hermetyzowania i odbywa się najczęściej z wykorzystaniem grup zamkniętych. Taki stan rzeczy pozwala na bardziej swobodną wymianę myśli. Ponadto wykładowcy, z pozycji „mistrza”, mają dużą możliwość wykazania inwencji i aktywności we współtworzeniu profili uczelnianych oraz jako podmiot stymulujący studentów do głębszej interakcji na profilach uczelni”¹³¹.

¹²⁹ M. Koszembar-Wiklik, *Media społecznościowe w komunikacji i kreowaniu wizerunku uczelni publicznych*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2016, s. 256.

¹³⁰ P. Levinson, *Nowe...*, op. cit., s. 114.

¹³¹ M. Koszembar-Wiklik, *Media społecznościowe w komunikacji...*, s. 334.

Rysunek 10. Schemat komunikacji na uczelni w środowisku mediów społecznościowych



Źródło: M. Koszembar-Wiklik, *Media społecznościowe w komunikacji i kreowaniu wizerunku uczelni publicznych*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2016, s. 334.

Spetryfikowany układ relacji i odniesień wzajemnych na uczelni wydaje się obecnie nie sprzyjać masowemu zastosowaniu social mediów w komunikacji wykładowcy – studenci. Z czasem media społecznościowe staną się narzędziem oczywistym również dla wykładowców, ponieważ stale rozwijają się kompetencje w zakresie wykorzystania technologii wśród starszego pokolenia. Ponadto na uczelnie wchodzi młodzi wykładowcy, dla których świat mediów internetowych jest zdecydowanie bliższy niż dla pokolenia wyżu demograficznego. Dzięki temu można przypuszczać, że w niedalekiej przyszłości na szerszą skalę zastaną wykorzystane media społecznościowe w komunikacji wzajemnej¹³².

Podsumowując, można zauważyć, iż między nauką i technologią występują relacje dwukierunkowe. Dzięki nauce kształtowana jest technologia, a w tym samym czasie technologia daje narzędzia, wskazuje kierunki i generuje bodźce do podejmowania bardziej celowych i intensywnych prac badawczych. Dzięki temu

¹³² Ibidem, s. 348.

rozwiązania techniczne i naukowe zbliżają się do oczekiwań społecznych. W. Gogołek twierdzi wręcz, że następuje zacieranie granic pomiędzy pracownikiem nauki a osobą zajmującą się technologią¹³³.

Serwisy społecznościowe dają z jednej strony uczelni wyższej szerokie możliwości budowania świadomości marki i wizerunku w otoczeniu oraz poszerzenie kanałów rozpowszechniania informacji. Z drugiej strony umożliwiają studentom nawiązywanie niestandardowych relacji zarówno między sobą, jak i między studentami i wykładowcami. Media społecznościowe dają studentom możliwość generowania swobodnych i niezależnych komentarzy i opinii, prowadzenia profilu w ramach uczelni – np. profil samorządu studenckiego, polecania profilu uczelnianego i treści znajomym, a także współtworzenia tego profilu poprzez zamieszczanie postów, zdjęć czy sekwencji wideo z przedsięwzięć organizowanych przez uczelnię lub samych studentów. Wydaje się, że technologie związane z mediami epoki internetu mogą wywierać pozytywny wpływ pedagogiczny, choć dzisiaj stopień poznawalności charakteru tego oddziaływania jest – w warunkach polskich uczelni – dopiero we wstępnych fazach eksploracji.

¹³³ W. Gogołek, *Komunikacja sieciowa. Uwarunkowania, kategorie i paradoksy*, Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010, s. 13.

Rozdział 4

Kultura organizacyjna i komunikacja w wybranych uczelniach wyższych na podstawie badań

4.1. Założenia badawcze

Uniwersytet nowoczesny, zarówno w Polsce, jak i na świecie, znajduje się obecnie w wyjątkowo skomplikowanej sytuacji: „Oto przypuszczalnie wyczerpaniu ulega wielki, oświeceniowy projekt kulturowy, który umieszczał w centrum kultury – w miejscu partnerskim wobec instytucji państwa narodowego – uniwersytet”¹³⁴. Zauważalny jest silny proces „korporatyzacji”, czyli przechodzenia od ideału uniwersytetu jako ośrodka kultury do ideału coraz bardziej samodzielnej finansowo wielkiej korporacji edukacyjnej.

Uczelnie wyższe, szczególnie te o wieloletniej tradycji, stoją w obliczu dylematu dostosowania się do wymogów rynku pracy, otoczenia biznesowego, oczekiwań potencjalnych studentów a utrzymaniem roli, jaką przez wiele lat przypisywano uniwersytetom, w której to roli wyeksponowano powinność kształcenia i przede wszystkim badań naukowych.

U podstaw uniwersytetu leżała autonomiczność, czyli niezależność od państwa, ale również od presji społecznej¹³⁵. Obecnie presja rynkowa i rachunku ekonomicznego zdają się wywierać bardzo silny wpływ na funkcjonowanie szkół wyższych. „Uniwersytet, który przyjmie grę w ramach pytań stawianych przez logikę ekonomii, stanie się z czasem przedsiębiorstwem (i nie znajdzie już pocieszenia w fakcie, że będzie to przedsiębiorstwo edukacyjne). W tym momencie nastąpi jego kres jako instytucji nowoczesnej. Nie będzie to oznaczać, rzecz jasna, kresu uniwersytetu jako takiego, tylko kres pewnego sposobu pojmowania uniwersytetu, do którego zdążyliśmy się już przyzwyczaić”¹³⁶. Jaki będzie uniwersytet, trudno dokładnie przewidzieć. Zmiany społeczno-gospodarcze zmuszają szkoły wyższe do przewartościowania swojej dotychczasowej polityki w dziedzinie kształcenia oraz wychowania. Jest to związane

¹³⁴ P. Górski, *Idea uniwersytetu w kulturze, kultura w idei uniwersytetu*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2011, nr 1/37, s. 29.

¹³⁵ T. Gadacz, P. Kłoczowski, *Tożsamość uniwersytetu w czasach cywilizacyjnych przemian – przegląd problematyki*, http://argumentwp.vipserv.org/wp-content/uploads/2012/pdf/anons1_gadacz_kloczowski.pdf [dostęp: 1.09.2016].

¹³⁶ M. Kwiek, *Oto przypuszczalnie wyczerpaniu ulega wielki, oświeceniowy projekt kulturowy, który umieszczał w centrum kultury – w miejscu partnerskim wobec instytucji państwa narodowego – uniwersytet*, <http://forumakad.pl/archiwum/2000/01/artykuly/08-agora.htm> [dostęp: 2.09.2016].

również z przeobrażeniami zachodzącymi w świadomości pokolenia młodych ludzi oraz zmianami zachodzącymi w mediach. Goban-Klas zwraca uwagę, iż dla uniwersytetu ważny jest kontekst massmedialny, ale ważniejszy staje się kontekst nowych mediów. Mediatyzacja jest procesem silnie wpływającym na funkcjonowanie uczelni i nie mogą jej ignorować nawet najbardziej renomowane uniwersytety. „Mediatyzacja, szczególnie w formie nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych, jest niezmiernie istotnym czynnikiem presji adaptacyjnej w sferze szkolnictwa wyższego. [...] Technologie cyfrowe zmieniają formy promocji, źródła wiedzy, do których sięgają studenci, środki przyswajania i dystrybuowania wiedzy”¹³⁷.

Ugruntowana kultura organizacyjna, oparta na hierarchii i pozycjach związanych z tytułami i pełnionymi na uczelni rolami, nie sprzyja implementowaniu nowych form komunikacji w układzie wykładowcy – studenci¹³⁸.

Uczelnie w Polsce znalazły się obecnie w sytuacji odmiennej niż jeszcze w latach 80. XX wieku. Gwałtowny i niekontrolowany rozwój prywatnego szkolnictwa wyższego w latach 90. spowodował zmiany na całym rynku edukacji wyższej, „tradycyjne zasady funkcjonowania nauki w szkolnictwie wyższym (autorytarnym, komunistycznym, zideologizowanym, ale wciąż w dużej mierze humboldtowskim) były osłabiane przez całe lata 90. i właśnie wtedy pojawiła się swego rodzaju akademicka normatywna próżnia [...] w której nagle akademia akceptowała takie zachowania, zasady i normy akademickie, jakie jeszcze kilka lat wcześniej byłyby nie do pomyślenia”¹³⁹. W czasie rozwoju uczelni wyższych kadra z jednostek publicznych, zmieniając swoje zachowania związane z aktywnością zawodową i przenosząc część doświadczeń do sektora prywatnego, nie podejmowała ryzyka wykluczenia z dotychczasowych środowisk akademickich.

Uczelnie niepubliczne, nie posiadając własnego zaplecza kadrowego, posiłkowały się pracownikami naukowo-dydaktycznymi uczelni publicznych, co automatycznie skutkowało przeniesieniem wzorców i normatywów kultury organizacyjnej, w tym postaw i zachowań. Pomimo wieloletniej ekspansji rynkowej uczelni niepublicznych oraz związanych z tym zmian w zakresie współpracy z biznesem, form finansowania ugruntowane schematy działania i mentalne wzorce pozostały jako spuścizna zasileń kadrowych pracownikami uczelni publicznej. W związku z tym uprawnione wydaje się porównanie kultury organizacyjnej uczelni publicznej i niepublicznej.

Celem badań zaprezentowanych w monografii jest określenie wybranych orientacji kulturowych i na ich podstawie zidentyfikowanie dominującego typu kultury organizacyjnej uczelni wyższych w układzie kultury postrzeganej i preferowanej

¹³⁷ T. Goban-Klas, *Uniwersytet w kontekście nowych mediów i technologii informacyjnych*, [w:] P. Sztompka, K. Matuszek (red.), *Idea uniwersytetu. Reaktywacja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 305-306.

¹³⁸ Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzone przez M. Koszembar-Wiklik i zaprezentowane w książce *Media społecznościowe w komunikacji i kreowaniu wizerunku uczelni...*, op. cit.

¹³⁹ M. Kwiek, *Uniwersytet w dobie przemian*, PWN, Warszawa 2015, s. 183.

oraz określenie występujących form komunikacji w relacjach wykładowcy – studenci. Autorzy przyjęli założenie, iż dominujący typ kultury uczelni nie sprzyja wykorzystaniu w komunikacji wzajemnej nowoczesnych form komunikacji internetowej.

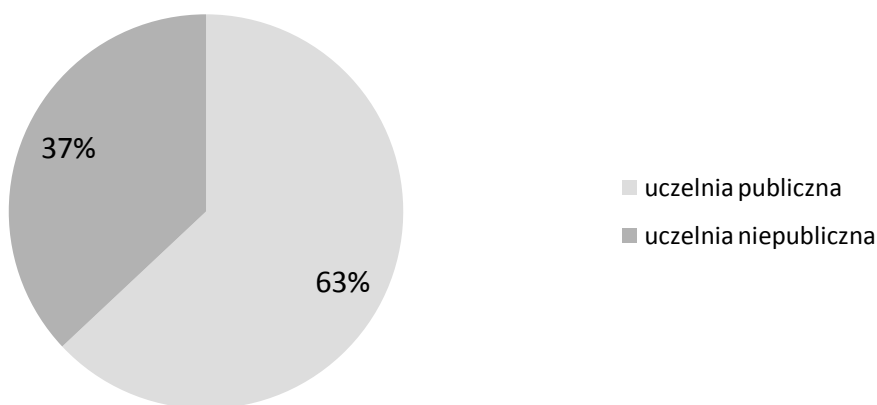
Badania zrealizowano w dwóch uczelniach – uczelni publicznej oraz niepublicznej¹⁴⁰. Autorzy założyli, iż taki dobór uczelni pozwoli na wykazanie ewentualnych istniejących różnic w kulturze organizacyjnej uczelni o wieloletniej tradycji i utrwalonej tożsamości na rynku oraz uczelni o znacznie krótszej biografii akademickiej, ale o ugruntowanej renomie lokalnej.

Obszar przedmiotowy badań to analiza powiązań postrzeganej i preferowanej kultury organizacyjnej z przyjętymi formami komunikowania w różnych kontekstach funkcjonalnych. Metodą zastosowaną w badaniach była ankieta bezpośrednia i internetowa. Narzędziem wykorzystanym był – do badania kultury organizacyjnej – kwestionariusz Camerona-Quinna, a do badania sposobów komunikowania się kwestionariusz autorski.

4.2. Struktura badanych

W badaniach wzięło udział 327 osób, w tym 86 wykładowców (54 z uczelni publicznej oraz 32 z uczelni niepublicznej) i 241 studentów (143 z uczelni publicznej oraz 98 z uczelni niepublicznej).

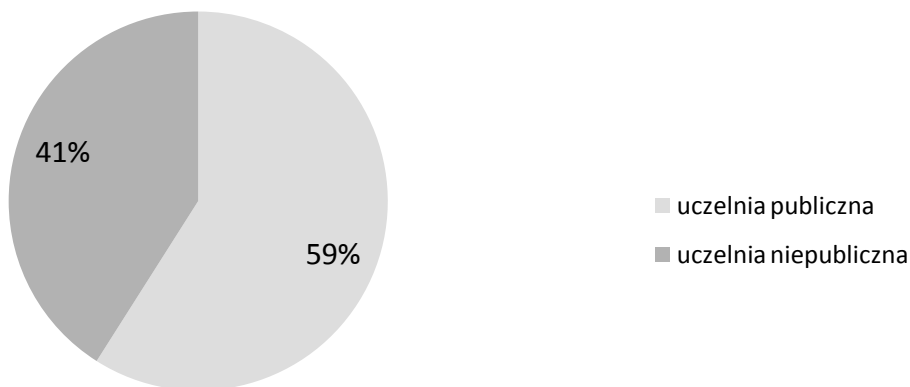
Rysunek 11. Badani wykładowcy



Źródło: badania własne.

¹⁴⁰ W publikacji nie użyto nazw uczelni ze względu na brak zgody władz badanych jednostek.

Rysunek 12. Badani studenci



Źródło: badania własne.

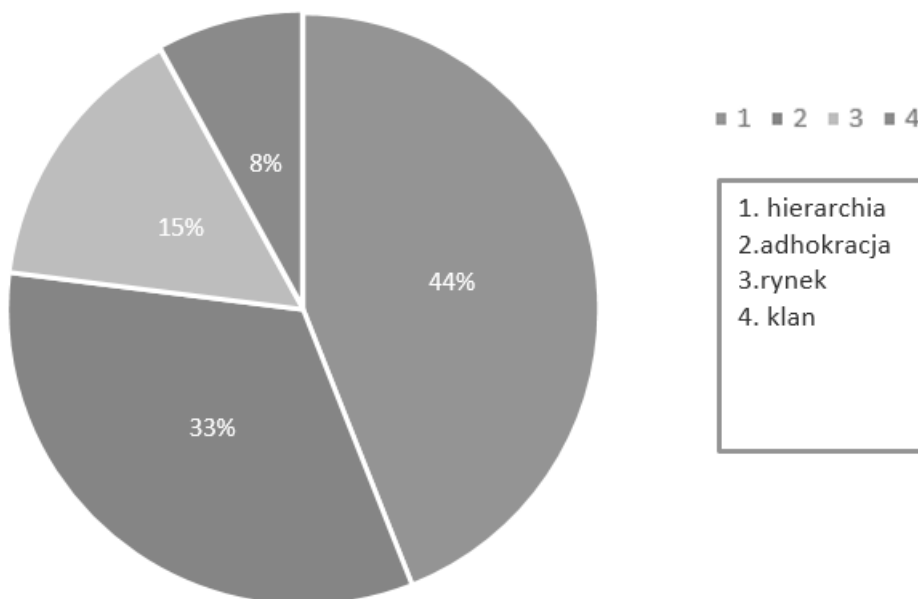
W badaniach udział wzięła większa liczba wykładowców i studentów z uczelni publicznej. Na uczelni publicznej zarówno liczba wykładowców, jak i studentów jest znacznie wyższa niż w niepublicznej. Ponadto w badaniach na uczelni niepublicznej badania przeprowadzono tylko na studiach niestacjonarnych, ze względu na znikomą liczbę studentów studiujących stacjonarnie.

4.3. Kultura organizacyjna uczelni w opinii badanych

Badania przeprowadzono w oparciu o kwestionariusz OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), opracowany dla potrzeb określenia typów kultury organizacyjnej przez K.S. Camerona oraz R.E. Quina. Podjęto próbę uogólnienia uzyskanych wyników i ich graficznej prezentacji. Z punktu widzenia przydatności metod pomiaru stosunkowo największą popularnością wśród badaczy cieszy się definicja kultury organizacyjnej Camerona i Quinna, którzy określają ją jako zbiór wartości uważanych za oczywiste, wspólnych oczekiwań, o których się nie mówi. W myśl tej definicji kultura organizacyjna odzwierciedla dominujące poglądy, określa poczucie tożsamości pracowników, dostarcza nieudokumentowanych, jednakże nieodzownych założeń postępowania w miejscu pracy. Niewątpliwie do rozpowszechnienia tej definicji przyczynił się fakt opracowania przez zespół Cameron-Quinn kompleksowego, a zarazem nieskomplikowanego narzędzia badania kultury, jakim jest kwestionariusz OCAI. Kwestionariusz ten oparty jest na założeniu, że chociaż kultura organizacyjna jest specyficzna dla każdej organizacji, jednak w tej różnorodności można znaleźć pewne wzorce wspólne a przynajmniej podobne, pozwalające na wyróżnienie pewnych charakterystycznych typów kultur. Typologie takie znalazły uznanie wśród praktyków, pozwalając na szybką i względnie trafną identyfikację kultury firmy. Cameron i Quinn

zapropowowali wyodrębnienie w oparciu o układ współrzędnych czterech głównych typów kultury: adhokracji, rynku, klanu oraz hierarchii. Wymiary – osie tworzą ćwiartki, z których każda opisuje inny zestaw wskaźników efektywności organizacji, definiujący, co jest dobre, wskazane lub słuszne. Wymiary te stanowią swoje przeciwieństwa lub ze sobą konkurują. Parami wartości przeciwstawnych są: elastyczność (typowa dla kultury zadaniowej) i stabilność (kultura hierarchii) oraz orientacja na sprawy wewnętrzne (kultura klanu) i orientacja na pozycję w otoczeniu (kultura rynku). Uniwersalność tych wymiarów i pojemność ćwiartek utożsamia się z typem kultury, który reprezentuje podstawowe założenia, poglądy oraz wartości.

Rysunek 13. Postrzegana kultura organizacyjna według wykładowców uczelni publicznej

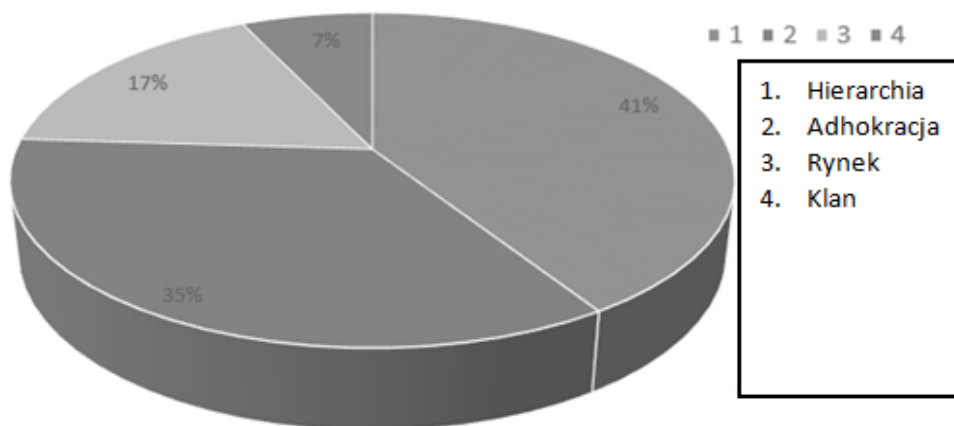


Źródło: badania własne.

Na podstawie danych umieszczonych na rysunku można stwierdzić dominację układu hierarchicznego (44%) nad uwarunkowaniami innych wyborów kulturowych. Atrybutami takiego podejścia są: ustalone w sposób zwierzchni i oparte na autorytecie formalnym zasady, specjalizacja, merytokracja, hierarchia, bezosobowość, odpowiedzialność w formalnym uporządkowaniu. Głównym celem uczelni o hierarchicznym typie kultury jest dążenie do realizacji zadań w sposób efektywny, niezakłócony i niezawodny. Najważniejsze są wydajność, szybkość i praca bez zakłóceń. To miejsce wysoce sformalizowane i zhierarchizowane. Sprawni przywódcy są dobrymi koordynatorami i organizatorami. Celem długofalowym jest dążenie do

trwałości, efektywności i przewidywalności. Spójność organizacji dają ujęte w regulaminy przepisy i zasady. Jednocześnie 33% nauczycieli akademickich deklaruje postrzeganie adhokracji jako wzorca orientacji kulturowych. Główną cechą tego typu kultury jest popieranie zdolności przystosowywania się, elastyczności i kreatywności w sytuacjach niepewnych, niejednoznacznych, z nadmiarem informacji. Brak jest tu scentralizowanego ośrodka władzy czy stosunków zależności służbowej. Kładzie się duży nacisk na rozwiązania niestereotypowe, ceniona jest gotowość do ryzykownych propozycji, rozwiązań oraz wybieganie w przyszłość w celu przewidywania rozwoju sytuacji. Pozorna sprzeczność wyborów pokazuje, że uczelnia publiczna niesie w sobie paradoksy organizacyjne i zarządcze. Zorientowanie rynkowe (15%) oraz klanowe (8%) stanowią jedynie uzupełnienie dominujących typów orientacji.

Rysunek 14. Postrzegana kultura organizacyjna według wykładowców uczelni niepublicznej

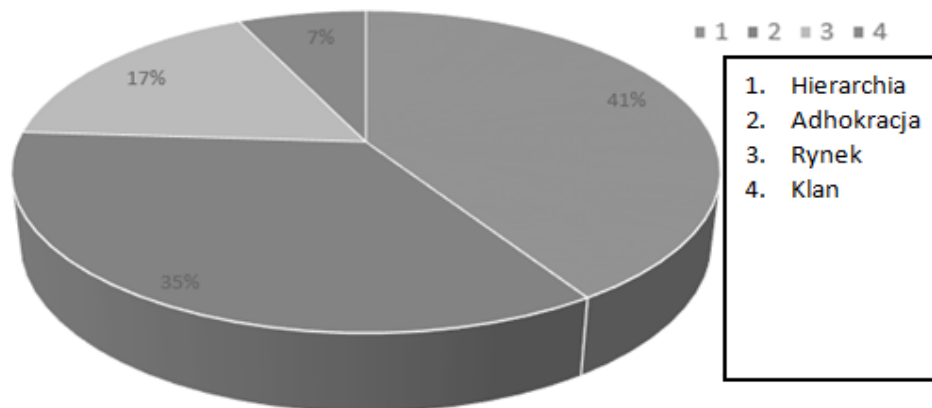


Źródło: badania własne.

W uczelni niepublicznej dominuje podejście hierarchiczne, reprezentowane nieco tylko słabiej (41%) aniżeli w uczelni publicznej. Poziom wyborów orientacji adhokratycznej jest również zbliżony do uczelni publicznej (35%). Oznaczać to może lekkie wzmocnienie nastawienia na innowacyjność oraz mniejsze ukierunkowanie na podporządkowanie i biurokratyczną spolegliwość. Ciągłe w niewielkim, porównywalnym z uczelnią publiczną stopniu, reprezentowany jest układ klanowy (7%). Oznacza to, że nie jest postrzegany priorytet pracy zespołowej, dążenie do zwiększenia zaangażowania ludzi i poczucie odpowiedzialności firmy za pracowników. Doskonałość współdziałania i dobra komunikacja typu prawie „rodzinnego” nie występują. Liderzy nie są traktowani jak mentorzy, opiekunowie. Spójność organizacji nie opiera się na lojalności oraz silnym przywiązaniu do tradycji. Występuje słaby nacisk na długofalową korzyść, jaką daje rozwój osobisty. Sukces organizacji

rozpatrywany nie jest w kategorii dobrej atmosfery wewnątrz organizacji i troski o jej uczestników. Praca zespołowa, uczestnictwo i konsensus nie stanowią prymarnych odniesień w działaniach uczelni. Orientacja rynkowa (17% wskazań), bazująca na podporządkowaniu się paradygmatowi myślenia o otoczeniu jako źródle sukcesu, jest również w niewielkim stopniu postrzegana jako trwale występująca.

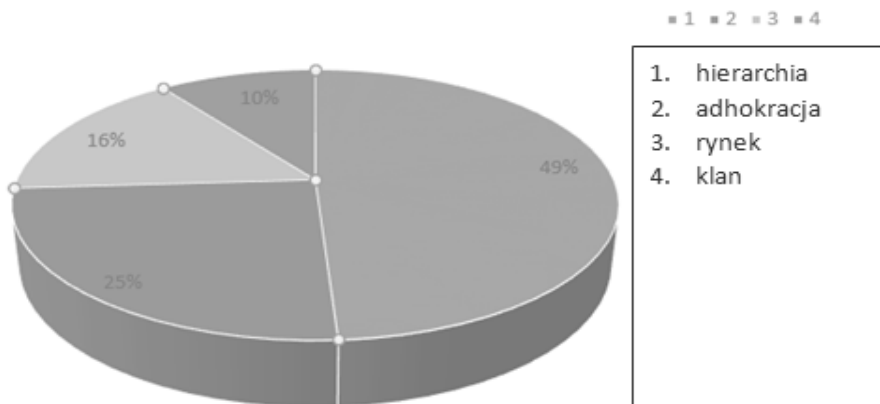
Rysunek 15. Postrzegana kultura organizacyjna według studentów uczelni publicznej



Źródło: badania własne.

Studenci znacznie silniej postrzegają hierarchiczne zależności kulturowe w uczelni publicznej (58%). Pozostałe wybory, tj. adhokracja (22%) oraz rynek (14%) i klan (6%), stanowią łącznie jedynie 42% ogółu wskazań. Dla studentów uczelnia publiczna to głównie petryfikacja procedur, uciążliwości formalne oraz redundantność procedur komunikacyjnych w relacjach formalnych.

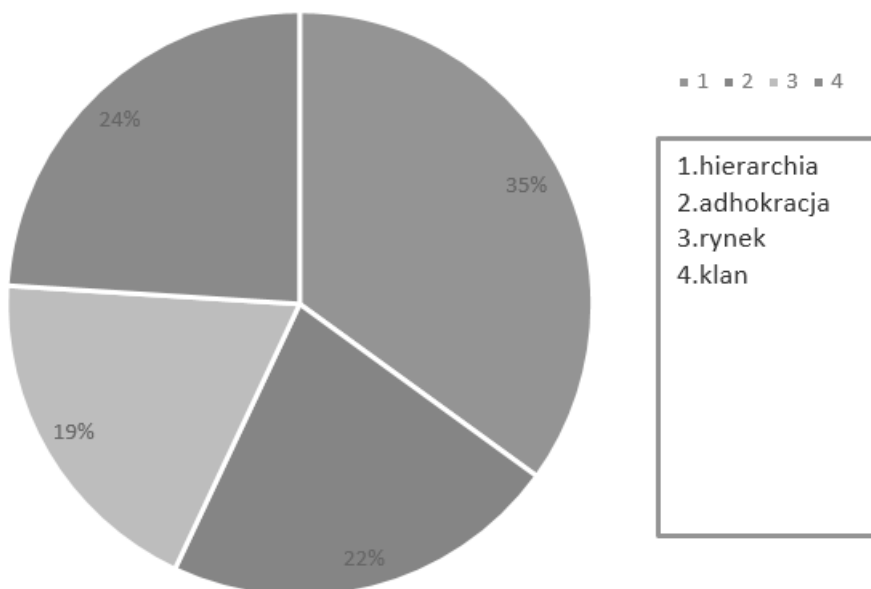
Rysunek 16. Postrzegana kultura organizacyjna według wykładowców uczelni publicznej



Źródło: badania własne.

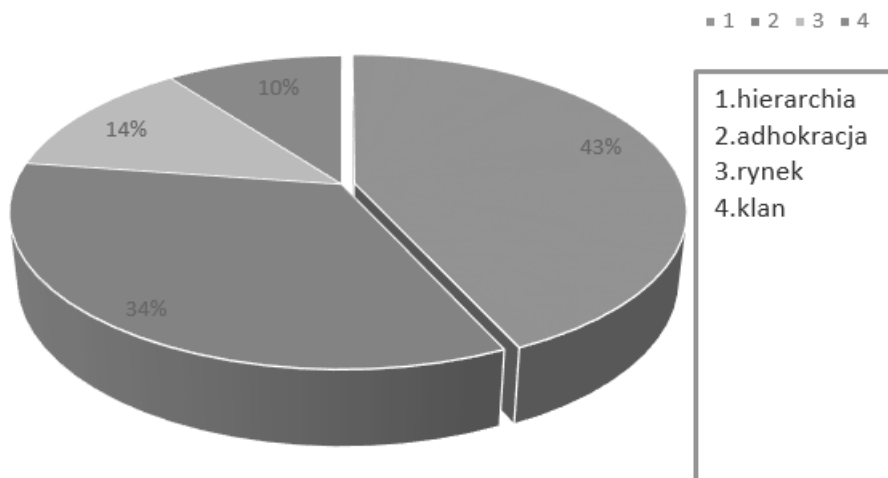
Studenci uczelni niepublicznej postrzegają hierarchiczność mniej intensywnie (49% wskazań) aniżeli studenci uczelni publicznych. Tym niemniej dominanta takiego widzenia relacji kulturowych jest i tutaj przygniatająca. Układ rynkowy (16%) oraz adhokratyczny (25%) wzmacniają możliwości budowania mniej sformalizowanych relacji i bardziej intensywniej wymiany informacji, ale mała reprezentacja orientacji klanowej nie predestynuje do tworzenia zaawansowanych form pracy grupowej.

Rysunek 17. Preferowana kultura organizacyjna według wykładowców uczelni publicznej



Źródło: badania własne.

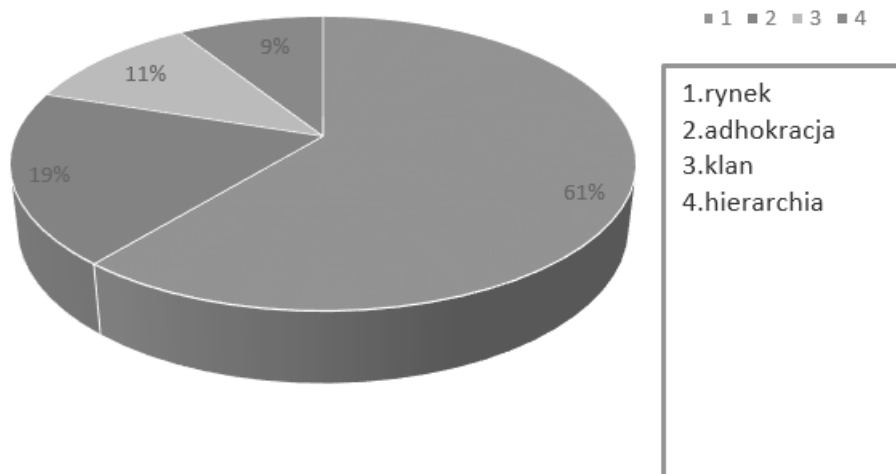
W preferencjach wykładowców można zauważyć specyficzny mix orientacji. Silnie reprezentowana jest orientacja hierarchiczna (35%) wynikająca z naturalnej dążności do podtrzymania stratyfikacji społecznej, charakterystycznej dla uczelni wyższej, w układzie „mistrz – uczeń”. Jednocześnie prawie równo reprezentowane nastawienie adhokratyczne (22%), rynkowe (19%) oraz klanowe (24%) pozwalają myśleć perspektywicznie o innych wzorcach budowania relacji wzajemnych: nastawieniu na intensywniejszą wymianę informacyjną, lepszemu dostosowaniu się do zasad pracy grupowej, a także preferowaniu indywidualnych inicjatyw dydaktycznych przez nauczycieli akademickich.



Rysunek 18. Preferowana kultura organizacyjna według wykładowców uczelni niepublicznej
Źródło: badania własne.

Wykładowcy uczelni niepublicznej najsilniej preferują układ hierarchii (38%). Jednak wskazania adhokratyczne (34%) dają podstawy do formułowania opinii o lepszym przystosowaniu do działania adaptatywnego, większej elastyczności i kreatywności w sytuacjach niepewnych, niejednoznacznych, związanych z nadmiarem posiadanych informacji. Orientacje rynkowa (11%) oraz klanowa (9%) są reprezentowane niejako uzupełniająco i nie mają wpływu na docelowy wybierany model kultury organizacyjnej.

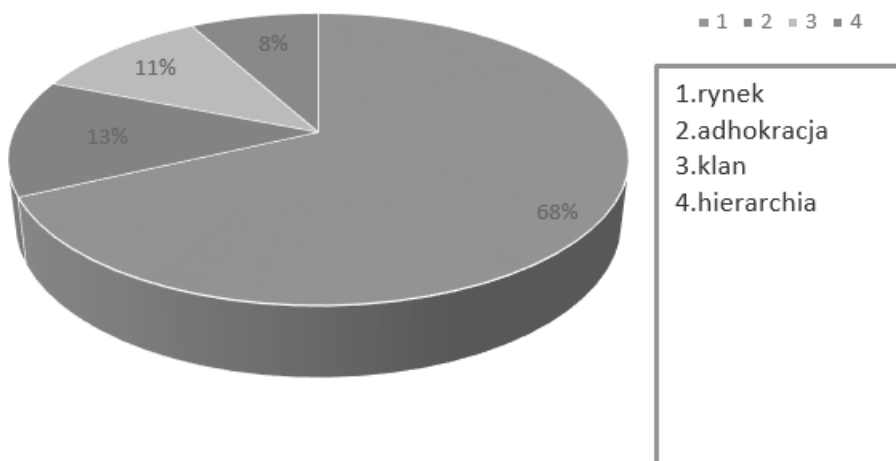
Rysunek 19. Preferowana kultura organizacyjna według studentów uczelni publicznej



Źródło: badania własne.

Studenci zdecydowanie wybierają układ rynkowy (61%), oznaczający skupienie na przeprowadzaniu transakcji: wymianie oraz kontraktowym nieomal widzeniu relacji wykładowca – student. Podstawowymi wartościami są konkurencyjność i wydajność oraz udoskonalanie pozycji oferenta usług edukacyjnych na otwartym rynku szkolnictwa wyższego. Główne hasła w działalności organizacji o kulturze typu rynku to: wyniki, pozycja na rynku, realizacja ambitnych zadań, pozyskanie jak największych grup studentów. Pozostałe orientacje, tj. adhokracja (19%), klan (11%) oraz hierarchia, mają jedynie znaczenie uzupełniające i pozwalają wzmocnić wszystkie wynikające z podejścia rynkowego nastawienia.

Rysunek 20. Preferowana kultura organizacyjna według studentów uczelni niepublicznej



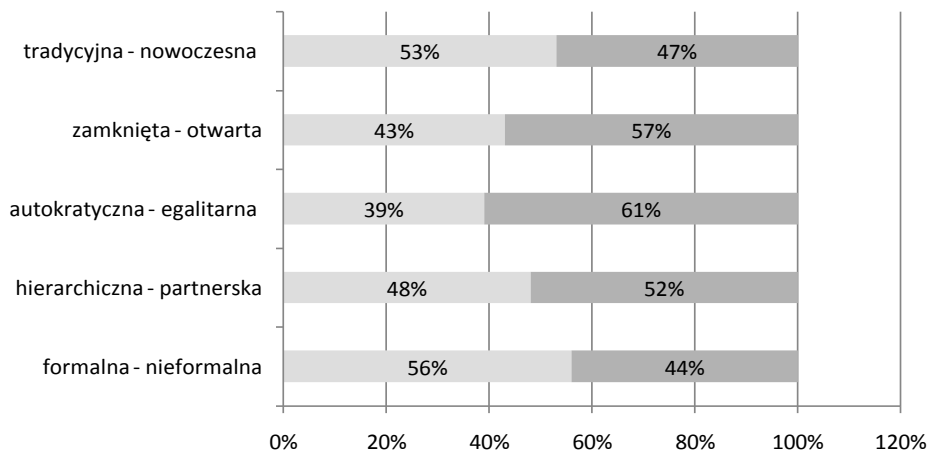
Źródło: badania własne.

W tych wyborach ewidentnie dominuje układ rynkowy (68%). Studenci uczelni niepublicznej postrzegają inne orientacje (adhokracja 13%, klan 11% oraz hierarchia 8%) jako występujące, ale stanowiące tło dla wyborów rynkowo-transakcyjnych. Pewne cechy tych orientacji mogą wzmacniać budowanie relacji komunikacyjnych jako bardziej otwartych i niesformalizowanych, a także sprzyjać współpracy zespołowej.

4.4. Postrzeganie systemu komunikacji oraz wykorzystywane formy komunikacji

Badanych zapytano o ich ocenę systemu komunikacji panującej na uczelni. Poproszono respondentów, aby z pary przeciwstawnych pojęć wybrali to określenie, które lepiej charakteryzuje system komunikacji na uczelni.

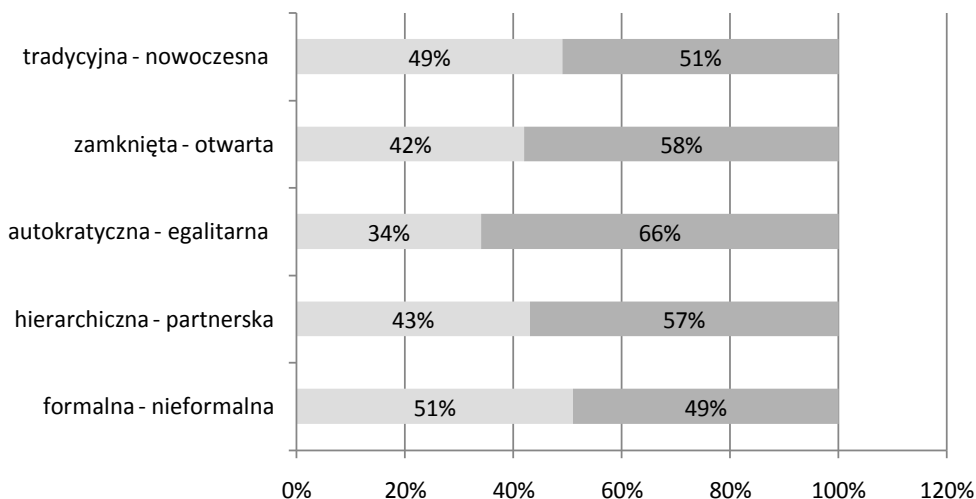
Rysunek 21. Ocena systemu komunikacji na uczelni w opinii wykładowców uczelni publicznej



Źródło: badania własne.

Wśród wykładowców uczelni publicznej dominuje postrzeganie komunikacji jako układu tradycyjnego i sformalizowanego (odpowiednio 53% oraz 56% wyborów), jednak naukowcy chcą także widzieć egalitaryzm (61% wskazań) oraz nastawienie na partnerstwo (52%) i otwartość (57%). Oznacza to, iż wykładowcy uczelni niepublicznej pomimo występującego układu kulturowego i schematyczności relacji wprowadzają do relacji student – wykładowca elementy partnerskiej wymiany informacji oraz większego nastawienia na pogłębienie różnorodnych form komunikacyjnych ze studentami.

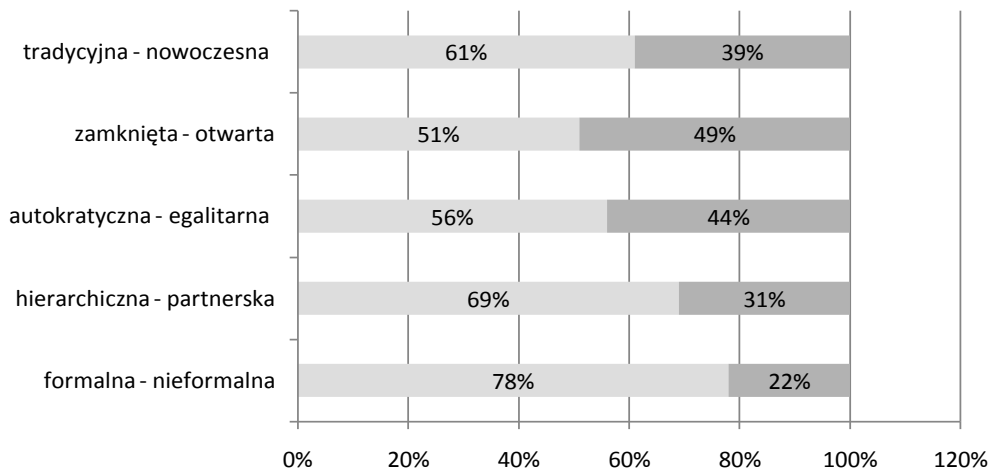
Rysunek 22. Ocena systemu komunikacji na uczelni w opinii wykładowców uczelni niepublicznej



Źródło: badania własne.

Wśród wykładowców uczelni niepublicznej widać prawie równorzędny podział rozumienia tradycji i nowoczesności (49% oraz 51%). Paradoksalnie zamkniętość układów komunikacyjnych jest słabiej postrzegana niż tradycyjne nastawienie (42%). Co więcej, wykładowcy nie chcą postrzegać relacji jako autokratycznych (34%) i wysoce zhierarchizowanych (43%) i wierzą w racje partnerstwa (57%) oraz egalitaryzm w dostępie do wymiany informacyjnej (66%). Jednocześnie formalizm (51%) – według wykładowców jest silnie skorelowany z układem tradycjonalistycznego modelu komunikacyjnego.

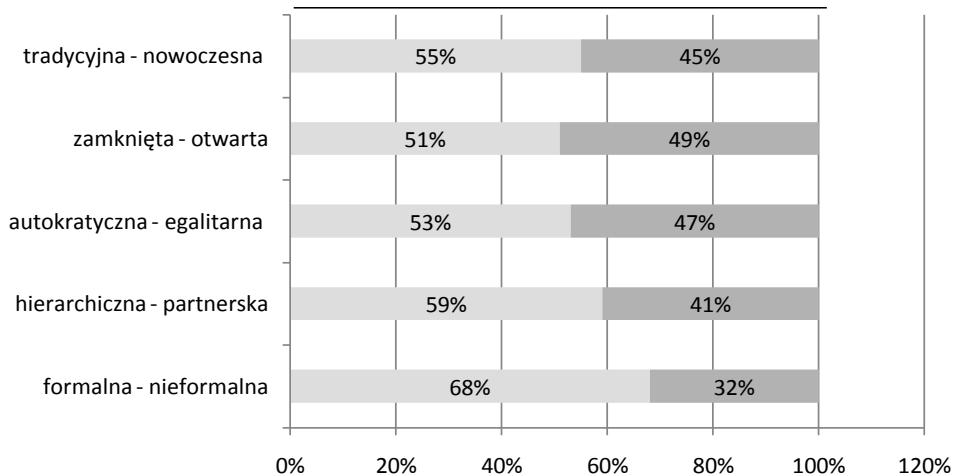
Rysunek 23. Ocena systemu komunikacji na uczelni w opinii studentów uczelni publicznej



Źródło: badania własne.

Na rysunku widać wyraźnie zarysowaną przewagę tradycjonalistyczno-hermetycznego myślenia o komunikacji. Występujące sformalizowanie (aż 78% wskazań) koreluje z postrzeganiem autokratyczno-hierarchicznym (odpowiednio 69% i 56% wyborów). Jednoznacznie można dostrzec, że stereotypowy model mentalny speyfikowanej kultury organizacyjnej w jednostkach publicznych, typu uczelnia wyższa, znajduje również odzwierciedlenie w rzeczywistych diagnozach stanu kultury wśród badanych studentów. Duża formalizacja oznacza, że w ramach istniejącego modelu kulturowego nie występuje znaczący poziom zaufania interpersonalnego, dającego szansę na lepsze funkcjonowanie pracy zespołowej studentów, bez nacisków formalnych. Typowymi cechami tego typu aspiracji kadry dydaktycznej, wynikającej z potrzeby władzy, są również reglamentowanie i blokowanie informacji. W najlepszym przypadku wprowadzany jest styl paternalistycznej życzliwości lub klimat autorytetu oświeconego, w najgorszym skostnienie relacji na poziomie formalnej wymiany informacyjnej.

Rysunek 24. Ocena systemu komunikacji na uczelni w opinii studentów uczelni niepublicznej



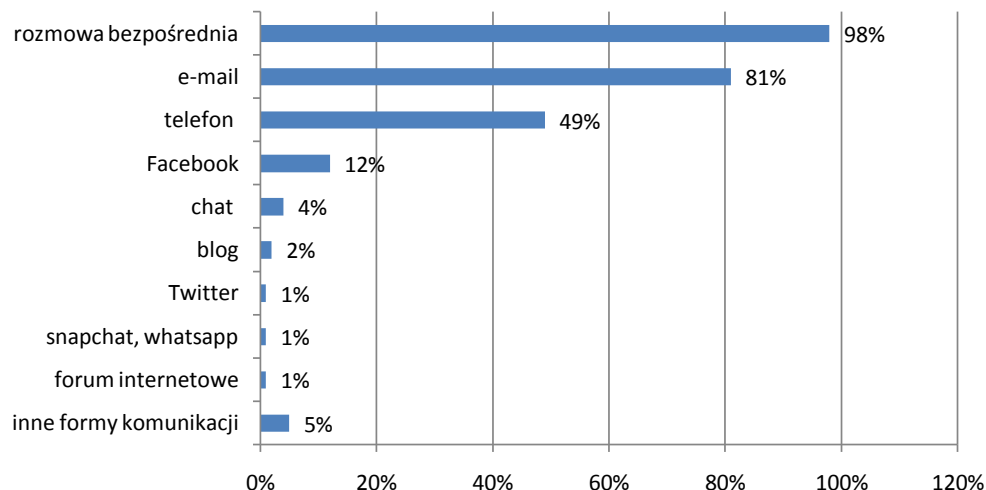
Źródło: badania własne.

Na rysunku widać wyraźnie, że studenci nie mają całkowicie jednoznacznego stosunku do rozumienia kulturowej dychotomii tradycyjna – nowoczesna komunikacja (odpowiednio 45% oraz 55% wskazań). Hierarchiczna komunikacja, związana z usytuowaniem formalnym w hierarchii w stosunku do organizacyjnej swobody wymiany informacji, jest postrzegana jako silnie większościowa (59% i 41%). Jeżeli do tego dodać diagnozę układu autokratyczność/egalitaryzm (53% oraz 47%), to takie wybory pokazują na ukierunkowanie kultury jako predestynowanej do wyznaczania uporządkowania oraz sztywnej w formułach komunikacyjnych. Kultura orientująca się na role organizacyjne w najlepszym przypadku zapewnia stabilność, sprawiedliwość, bezpieczeństwo działania i efektywne, spokojne komunikowanie się, ale wyłącznie w układach zależnościowych, hierarchicznych. W najgorszym przypadku wytwarzany klimat biurokratyczny, w swym negatywnym aspekcie, hamuje indywidualną inicjatywę i swobodę relacji, prowadząc do nieefektywności, autonomizacji zachowań oraz petryfikacji przekazu.

4.5. Wykorzystywane formy komunikacji

Dalsza część badań dotyczyła wykorzystywanych form komunikacji między wykładowcami i studentami oraz poznanie opinii na temat barier utrudniających wykorzystanie social mediów w komunikacji między wykładowcami a studentami. Zarówno wykładowców, jak i studentów zapytano w kwestionariuszu ankiety o faktycznie wykorzystywane formy komunikacji wzajemnej.

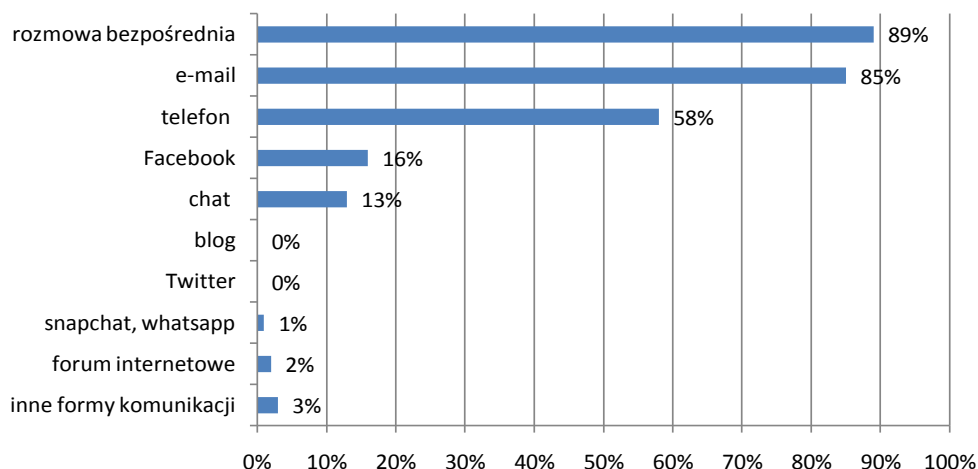
Rysunek 25. Sposoby komunikacji między studentami a wykładowcami według deklaracji wykładowców uczelni publicznej



Źródło: badania własne.

Naturalną rzeczą jest, iż rozmowa i kontakt bezpośredni są najczęściej deklarowanymi formami komunikacji wykładowców ze studentami, gdyż usługa edukacyjna wymaga takiego kontaktu. W drugiej kolejności deklarowaną formą jest e-mail; to narzędzie komunikacji internetowej jest już traktowane jako standard, chociaż wciąż nie używają go wszyscy pracownicy. W zakresie deklaracji dotyczącej wykorzystania mediów społecznościowych jedynie 12% wykorzystuje Facebooka, pozostałe formy są w granicy błędu statystycznego. Wśród innych form, chociaż badani zaznaczali tę opcję, nie wpisali, jakie to są „inne formy”. W pojedynczych przypadkach wymieniono stronę internetową wykładowcy, komunikację pisemną oraz tablicę ogłoszeń.

Rysunek 26. Sposoby komunikacji między studentami a wykładowcami według deklaracji wykładowców uczelni niepublicznej

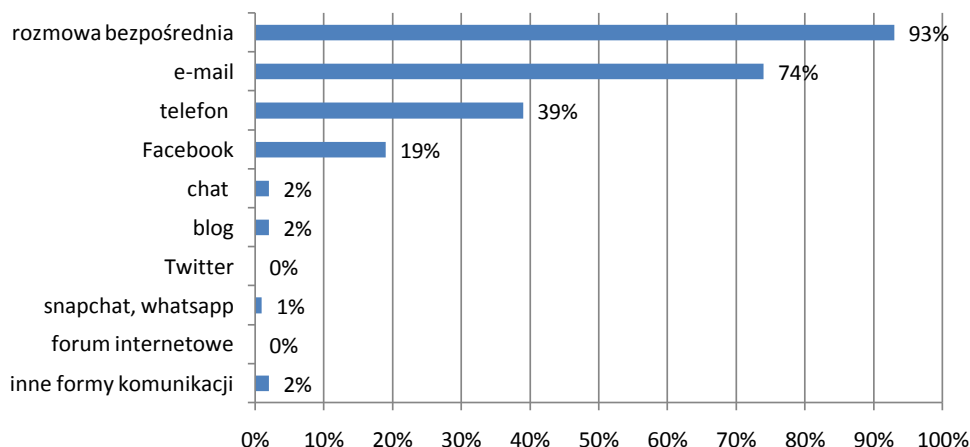


Źródło: badania własne.

Nie stwierdzono większych różnic między deklaracjami wykładowców z uczelni publicznej i niepublicznej. Ci drudzy nieco częściej deklarują komunikację przez telefon. W zakresie wykorzystania mediów społecznościowych różnice nie są duże. Wykorzystanie Facebooka deklaruje 16% badanych. Pojawienie się w odpowiedziach większego wykorzystania chatu może wynikać z faktu, iż badana uczelnia w większym zakresie wykorzystuje platformę e-learningową, w ramach której jednym z obowiązkowych elementów jest chat ze studentami. Wśród innych form komunikacji wykładowcy wymieniali SMS-y, komunikację za pośrednictwem dziekanatu.

Deklarowane przez wykładowców zarówno uczelni publicznej, jak i niepublicznej sposoby i narzędzia komunikacji wskazują na wciąż tradycyjne przyzwyczajenia i nawyki, które utrwalone są szczególnie w pokoleniu starszych wykładowców. O ile e-mail jest narzędziem często wykorzystywanym, o tyle implementacja mediów społecznościowych nadal jest zjawiskiem marginalnym, występuje na niewielką skalę i dotyczy głównie młodszych wykładowców.

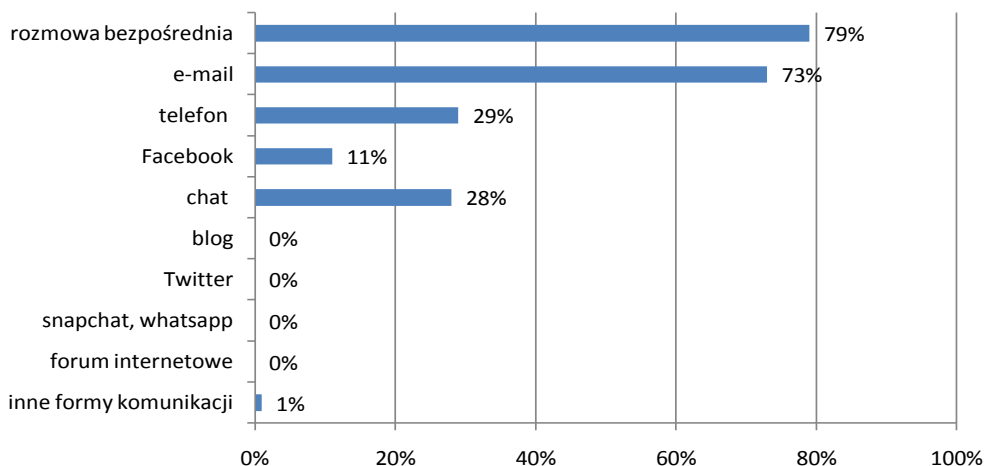
Rysunek 27. Sposoby komunikacji między studentami a wykładowcami według deklaracji studentów uczelni publicznej



Źródło: badania własne.

Studenci, podobnie jak wykładowcy, wskazali, iż główną formą kontaktu pozostaje rozmowa bezpośrednia, na drugim miejscu znalazł się e-mail (74%), na trzecim, ze znacznie niższym odsetkiem, kontakt telefoniczny (39%). Co ciekawe, większy odsetek studentów niż wykładowców z uczelni publicznej wskazało na komunikację z użyciem Facebooka – 19%.

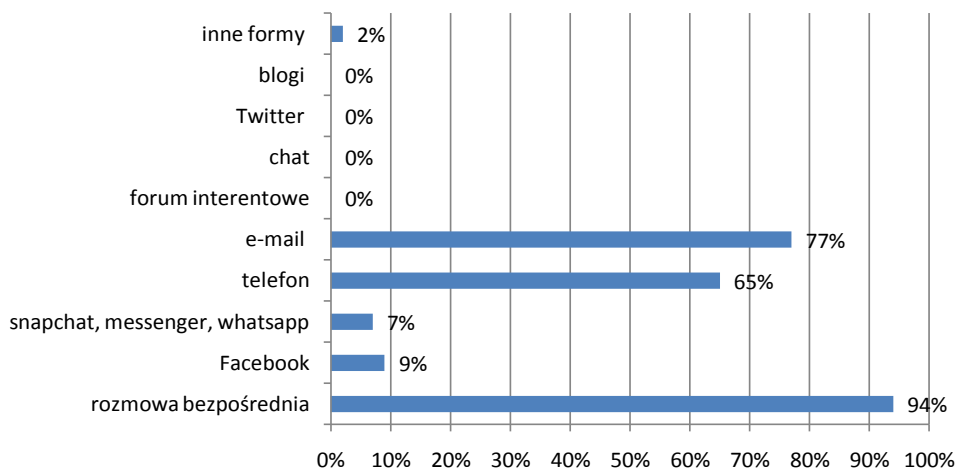
Rysunek 28. Sposoby komunikacji między studentami a wykładowcami według deklaracji studentów uczelni niepublicznej



Źródło: badania własne.

W przypadku studentów uczelni niepublicznej na rozmowę bezpośrednią jako formę kontaktu wskazało 79% (w przypadku wykładowców tej uczelni odsetek wyniósł więcej – 89%). Zdecydowana większość wskazuje również na kontakt e-mailowy (73%), chociaż również rzadziej niż wykładowcy. Największa różnica w deklarowanych formach kontaktu między wykładowcami a studentami występuje w komunikacji telefonicznej – 29% studentów i 58% wykładowców. Może to wynikać z tego, iż wykładowcy kontaktują się nie z pojedynczymi studentami, ale przedstawicielami grup lub starostami danego roku studentów. Prawie co trzeci student deklaruje, iż kontaktuje się z wykorzystaniem chatu (28%), co jest związane, jak wspomniano wyżej, z wyższym stopniem wykorzystania platformy e-learningowej w tej uczelni. Niższy jest natomiast odsetek deklarujących komunikację z wykorzystaniem Facebooka. Nikt nie zadeklarował, aby wykorzystywał do komunikacji z wykładowcami blogi, Twittera lub komunikatory typu snapchat czy whatsapp.

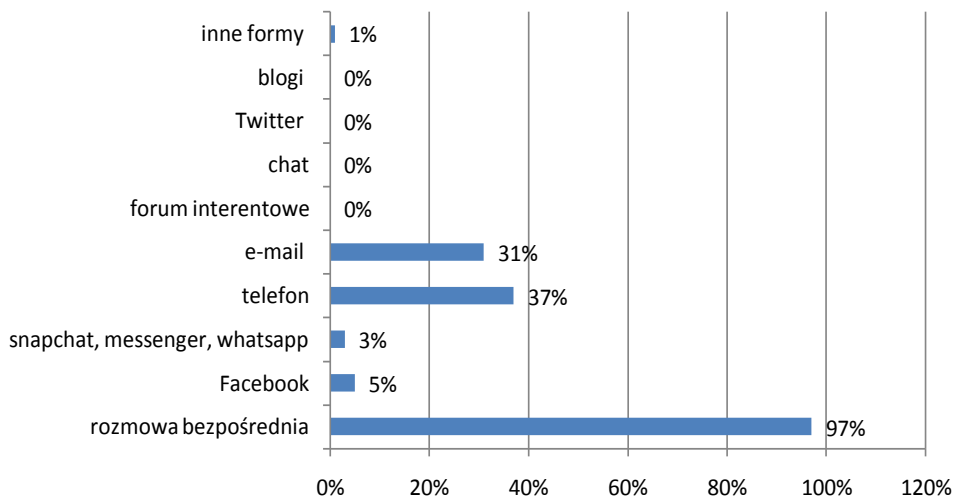
Rysunek 29. Media wykorzystywane w komunikacji wykładowcy – wykładowcy w ramach pracy na uczelni publicznej



Źródło: badania własne.

Wykładowców zapytano, w jaki sposób komunikują się w ramach obowiązków służbowych z innymi wykładowcami. W deklaracjach dominującą formą pozostaje rozmowa bezpośrednia, którą zadeklarowali prawie wszyscy badani. Drugą formą jest komunikacja e-mail (77%), kolejną rozmowa telefoniczna (65%). Na bardzo niskim poziomie pozostaje wykorzystanie Facebooka (9%) oraz komunikatorów typu snapchat czy whatsapp (7%).

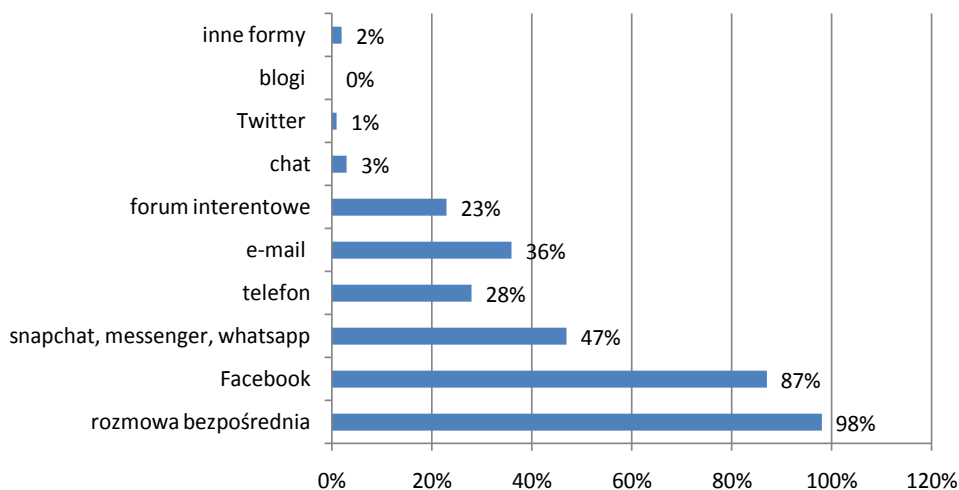
Rysunek 30. Media wykorzystywane w komunikacji wykładowcy – wykładowcy w ramach pracy na uczelni niepublicznej



Źródło: badania własne.

Wśród wykładowców uczelni niepublicznej główną formą pozostaje rozmowa bezpośrednia. Komunikacja pośrednia przez telefon (37%) czy e-mail (31%) jest deklarowana znacznie rzadziej niż na uczelni publicznej, również niewielkie jest wykorzystanie komunikatorów czy Facebooka. Można więc wnioskować, że komunikują się oni między sobą rzadziej niż wykładowcy z uczelni publicznej, a komunikacja odbywa się głównie w formie bezpośredniej i związana jest najczęściej z zebraniami zakładów czy instytutów.

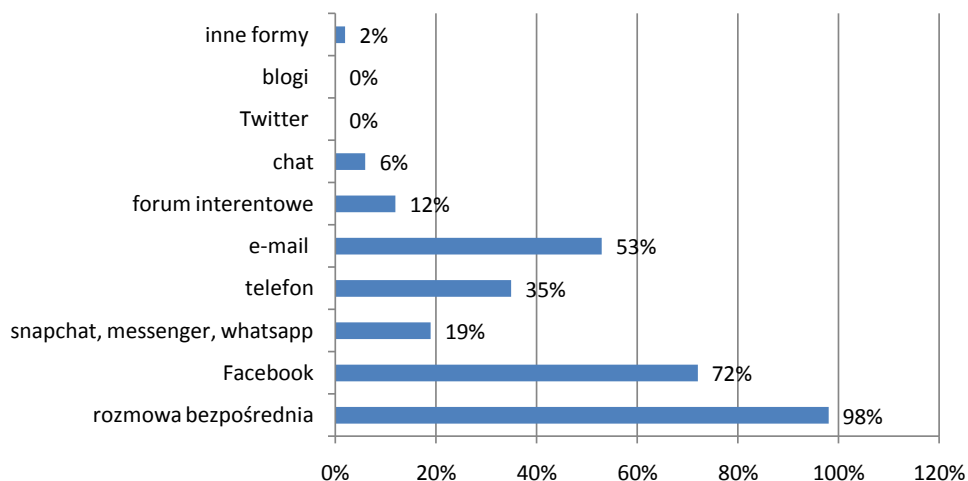
Rysunek 31. Media wykorzystywane w komunikacji student – student według deklaracji studentów uczelni publicznej



Źródło: badania własne.

Odmienne wygląda sytuacja w przypadku komunikacji studentów między sobą. Co prawda, wszyscy jako główną formę komunikacji wskazują rozmowę „twarzą w twarz”, jednak na drugim miejscu znalazł się Facebook, 87% deklaruje, iż tą drogą komunikuje się z kolegami ze studiów. Blisko połowa wykorzystuje komunikatory typu snapchat czy messenger (47%). E-mail znalazł się dopiero na 4. pozycji, jego wykorzystanie deklaruje 36%. W porównaniu do komunikacji wzajemnej wykładowców z uczelni publicznej studenci rzadko deklarują komunikację telefoniczną – 28%. Nikt ze studentów nie wskazał na blogi jako narzędzie komunikacji z innymi studentami. Pojawiła się forma komunikacji poprzez fora internetowe.

Rysunek 32. Media wykorzystywane w komunikacji student – student według deklaracji studentów uczelni niepublicznej



Źródło: badania własne.

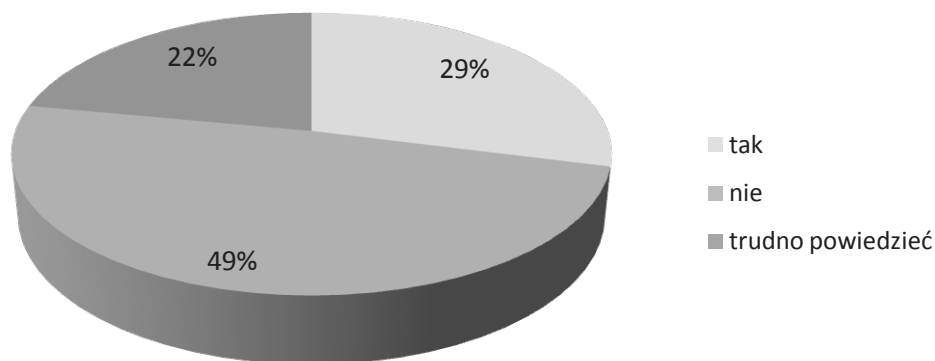
Również wśród studentów uczelni niepublicznej najczęściej występującą formą komunikacji pozostaje komunikacja bezpośrednia. Wykorzystanie Facebooka jest bardzo wysokie (72%), aczkolwiek niższe niż w przypadku studentów uczelni publicznej, niższy jest również odsetek deklarujących komunikację z wykorzystaniem komunikatorów typu snapchat czy messenger, wyższy jest natomiast odsetek deklarujących komunikację e-mail (53%). Nieco więcej studentów uczelni niepublicznej w stosunku do publicznej używa do komunikacji chatu.

Podsumowując, można zauważyć, iż studenci zarówno uczelni publicznej, jak i niepublicznej używają w komunikacji zapośredniczonej innych narzędzi niż wykładowcy. Naturalne wydaje się dla nich środowisko portali społecznościowych, które w komunikacji zawodowej między wykładowcami jest wykorzystywane w niewielkim zakresie. Na uczelni publicznej nieco częściej wykorzystuje się również komunikatory typu snapchat czy messenger. Przyczyn takiego stanu rzeczy można upatrywać

nie tylko w kompetencjach komunikacyjnych i charakterystyce pokoleń, ale również w dominującym typie kultury organizacyjnej, która panuje na uczelni. Hierarchia i autorytet przypisany stopniom/tytułom naukowym wydaje się nie sprzyjać komunikacji z użyciem narzędzi mediów społecznościowych między osobami zatrudnionymi na uczelni na stanowiskach dydaktyczno-naukowych. Studenci, między którymi nie ma zależności hierarchicznych, wykorzystują częściej szersze instrumentarium mediów społecznościowych oraz są bardziej elastyczni, jeśli chodzi o zastosowanie w komunikacji zapośredniczonej nowych lub rozwijających się narzędzi.

Badanych, zarówno wykładowców, jak i studentów, zapytano również, czy ich zdaniem obecna kultura organizacyjna sprzyja wykorzystaniu mediów społecznościowych w komunikacji między wykładowcami a studentami.

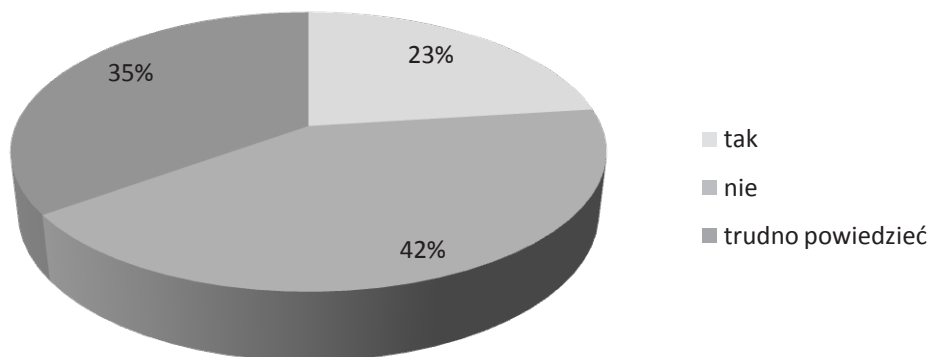
Rysunek 33. Czy kultura organizacyjna sprzyja wykorzystaniu mediów społecznościowych w komunikacji między wykładowcami a studentami? (wykładowcy uczelni publicznej)



Źródło: badania własne.

Co piąty wykładowca uczelni publicznej (22%) nie potrafił określić, czy kultura organizacyjna uczelni sprzyja wykorzystaniu mediów społecznościowych w komunikacji. Prawie połowa odpowiedziała, że panująca na uczelni kultura nie jest sprzyjająca dla wykorzystania środowiska mediów społecznościowych w komunikacji ze studentami.

Rysunek 34. Czy obecna kultura organizacyjna sprzyja wykorzystaniu mediów społecznościowych w komunikacji między wykładowcami a studentami? (wykładowcy uczelni niepublicznej)

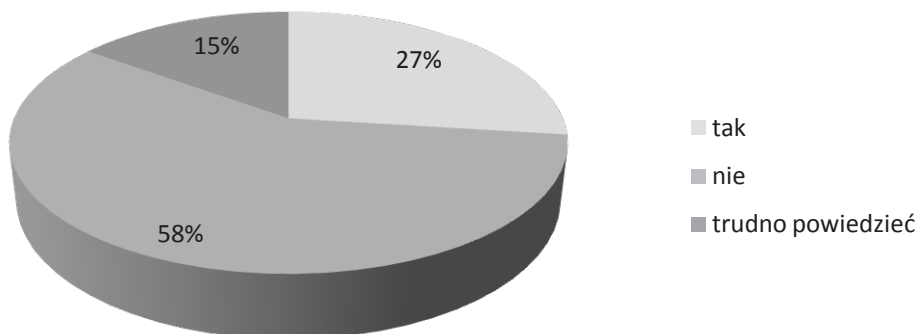


Źródło: badania własne.

Ponad 40% badanych wykładowców z uczelni niepublicznej wskazywało, iż obecna kultura organizacyjna nie sprzyja wykorzystaniu mediów społecznościowych w komunikacji, 23% było odmiennego zdania. Znacznie więcej badanych wykładowców uczelni niepublicznej (35%) w stosunku do uczelni publicznej (22%) nie umiało określić, jaki wpływ ma kultura uczelni na wykorzystanie social mediów w procesie komunikacji. Może to wskazywać na to, że kultura organizacyjna badanej uczelni niepublicznej, która ma znacznie krótszą tradycję, jest mniej ugruntowana, a tym samym mniej wyrazista, co powoduje, iż wykładowcy nie umieją określić zależności między kulturą a zastosowaniem social mediów.

Zarówno badani wykładowcy uczelni publicznych, jak i niepublicznych w większym stopniu przychylają się do zdania, że przyjęta na uczelni kultura organizacyjna nie sprzyja wykorzystaniu social mediów w procesie komunikacji ze studentami. Zaskakiwać może natomiast wysoki odsetek osób, które wskazały, że trudno im określić, jakie są powiązania między kulturą a przyjętymi narzędziami komunikacji.

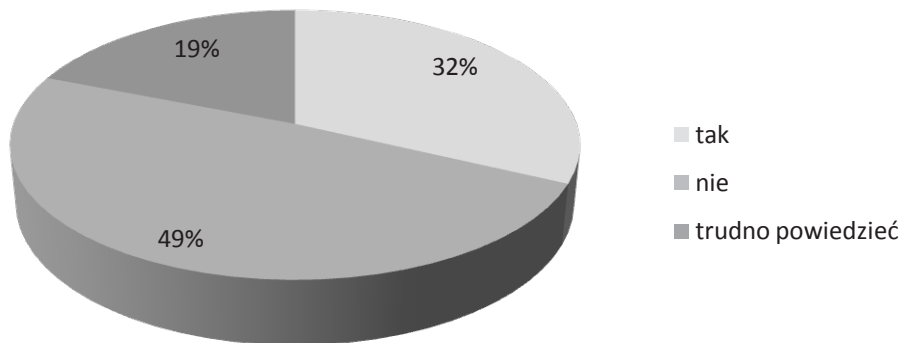
Rysunek 35. Czy obecna kultura organizacyjna sprzyja wykorzystaniu mediów społecznościowych w komunikacji między wykładowcami a studentami? (studenci uczelni publicznej)



Źródło: badania własne.

Badani studenci uczelni publicznych wskazywali najczęściej, iż kultura organizacyjna uczelni nie sprzyja wykorzystaniu nowych mediów w komunikacji – 58%. Co czwarty był zdania, że sprzyja takiemu wykorzystaniu, 15% nie umiało określić zależności.

Rysunek 36. Czy obecna kultura organizacyjna sprzyja wykorzystaniu mediów społecznościowych w komunikacji między wykładowcami a studentami? (studenci uczelni niepublicznej)



Źródło: badania własne.

Co drugi badany student uczelni niepublicznej uważa, że kultura organizacyjna tej uczelni nie sprzyja wykorzystaniu mediów społecznościowych w komunikacji z wykładowcami, odsetek ten jest niższy niż na uczelni publicznej.

Uczelnie niepubliczne, które notują zdecydowanie krótszą historię od publicznych podmiotów edukacji wyższej, nie wytworzyły skostniałej i utrwalonej kultury organizacyjnej, mimo że w dużej mierze zatrudniają kadrę naukową rekrutującą się z uczelni publicznych.

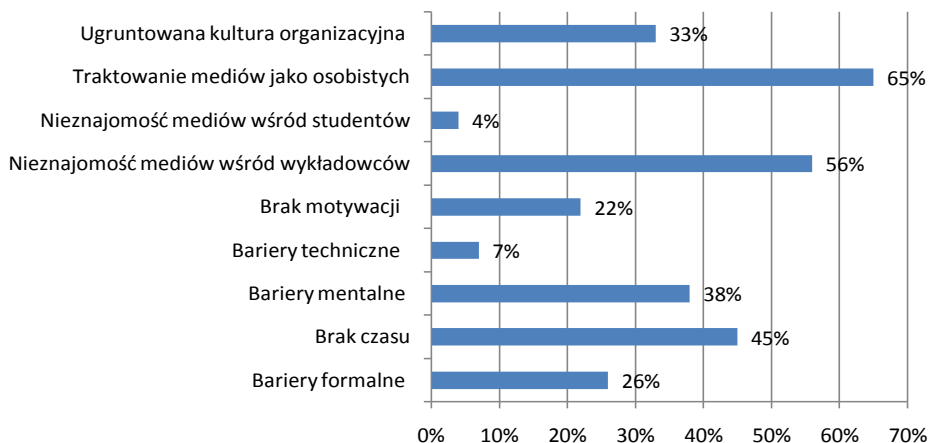
Badanych poproszono o wskazanie trzech najważniejszych barier w wykorzystaniu mediów społecznościowych w komunikacji między wykładowcami a studentami na uczelni. W pytaniu półotwartym zaproponowano kilka odpowiedzi, dodatkowo badani mogli wymienić własne propozycje barier.

Badanym przedstawiono do wyboru poniższe bariery:

- bariery formalne (przyjęty oficjalny sposób komunikacji);
- brak czasu (Facebook i inne media wymagają zaangażowania czasowego);
- bariery mentalne (brak świadomości korzyści z tego typu komunikacji w relacjach wykładowca – studenci);
- bariery techniczne (np. brak dostępu do komputerów na uczelni, brak Wi-Fi);
- brak motywacji (brak przełożenia na formalną ocenę zarówno przy ocenie studenta, jak i brak uwzględnienia tego typu komunikacji przy ocenie pracowniczej);
- nieznanostwo specyfiki tych mediów wśród wykładowców (niskie kompetencje medialne);
- nieznanostwo specyfiki tych mediów wśród studentów (niskie kompetencje medialne);

- traktowanie mediów społecznościowych jako osobistych (służących do komunikacji ze znajomymi);
- ugruntowana kultura organizacyjna (dystans ról, hierarchiczny układ kultury organizacyjnej).

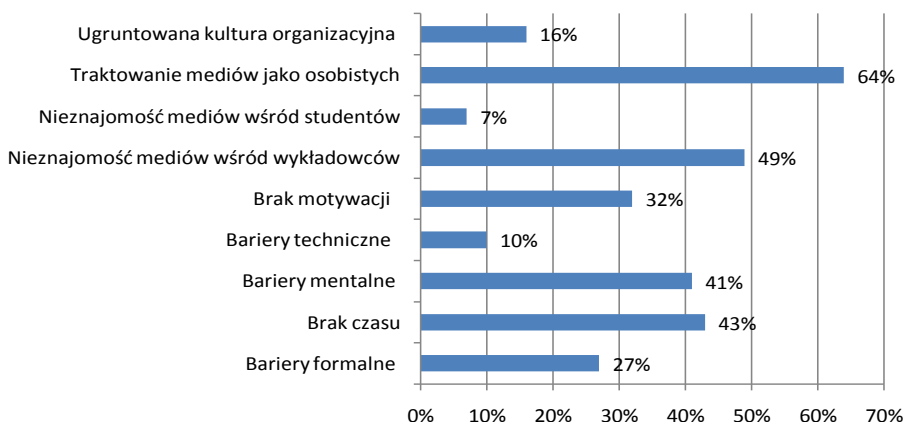
Rysunek 37. Bariery w wykorzystaniu mediów społecznościowych w komunikacji między wykładowcami a studentami według opinii wykładowców uczelni publicznej



Źródło: badania własne.

Wśród najważniejszych barier wskazanych przez wykładowców znalazły się: traktowanie mediów społecznościowych jako narzędzi komunikacji osobistej 65%, nieznajomość specyfiki mediów społecznościowych wśród wykładowców 56% oraz brak czasu 45%. Za istotne uznano również barierę mentalną związaną z brakiem świadomości korzyści z tego typu komunikacji w relacjach wykładowca – studenci (38%) oraz dystans ról związany z hierarchicznym układem kultury organizacyjnej (33%).

Rysunek 38. Bariery w wykorzystaniu mediów społecznościowych w komunikacji między wykładowcami a studentami według opinii wykładowców uczelni niepublicznej

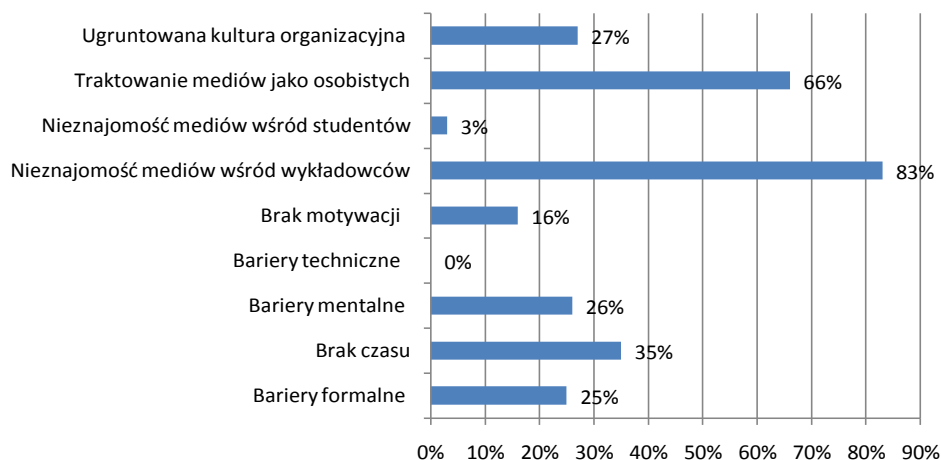


Źródło: badania własne.

Podobnie jak wykładowcy z uczelni publicznej również wykładowcy z uczelni niepublicznej jako główną barierę wskazali traktowanie mediów jako osobistych. Kolejno wskazali na nieznajomość specyfiki mediów społecznościowych wśród wykładowców 49% oraz brak czasu (43%) i bariery mentalne (41%). Znacznie niższy odsetek w stosunku do wykładowców z uczelni publicznej wskazał na hierarchiczną kulturę organizacyjną jako barierę w zastosowaniu social mediów w relacjach wykładowca – student.

Co ciekawe, zarówno wykładowcy uczelni publicznej (7%), jak i niepublicznej (10%) wskazali jako utrudnienie barierę techniczną. Dostęp do mediów społecznościowych nie wymaga ani specjalistycznego oprogramowania, ani zaawansowanych technologii. Zaletą mediów społecznościowych jest właśnie łatwy dostęp 24h na dobę zarówno z komputera, jak i urządzeń mobilnych.

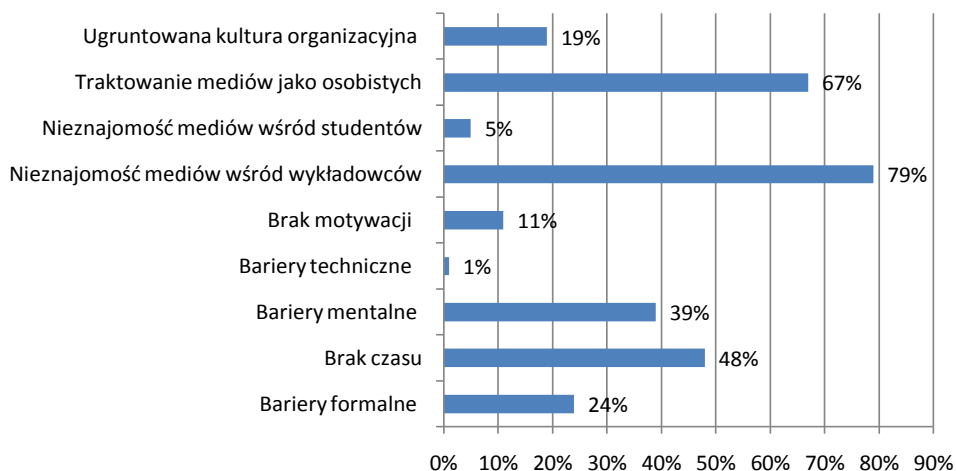
Rysunek 39. Bariery w wykorzystaniu mediów społecznościowych w komunikacji między wykładowcami a studentami według opinii studentów uczelni publicznej



Źródło: badania własne.

Studenci przyczyny braku wykorzystania social mediów w komunikacji z wykładowcami widzą nieco inaczej niż ci drudzy. Jako główną barierę identyfikują niskie kompetencje komunikacyjne w zakresie social mediów wśród wykładowców (83%), na drugim miejscu znalazło się traktowanie mediów jako narzędzia komunikacji ze znajomymi (66%). Pozostałe bariery miały znacznie niższy odsetek wskazań. Nikt nie zaznaczył bariery technicznej.

Rysunek 40. Bariery w wykorzystaniu mediów społecznościowych w komunikacji między wykładowcami a studentami według opinii studentów uczelni niepublicznej



Źródło: badania własne.

Studenci uczelni niepublicznej w swych głównych wyborach wykazują podobieństwo do studentów uczelni publicznej; na niskie kompetencje i niechęć wykładowców wskazało 79% badanych, a postrzeganie mediów jako osobistych 67%. Natomiast wyższy odsetek wskazał na barierę jako na brak czasu – 48%, na uczelni publicznej było to 35%. Jest to o tyle zaskakujące, że komunikacja z wykorzystaniem Facebooka jest szybsza od narzędzi typu e-mail. Z kolei niższy odsetek badanych osób wskazał na kulturę organizacyjną jako barierę – 19%, na uczelni publicznej było to odpowiednio 27%.

Podsumowując, można zauważyć, że zarówno wykładowcy, jak i studenci z obu typów uczelni identyfikują dwie główne bariery – postrzeganie social mediów jako narzędzia komunikacji ze znajomymi oraz niskie kompetencje komunikacyjne wykładowców, co skutkuje niechęcią do wykorzystania np. Facebooka w komunikacji wzajemnej. Kultura organizacyjna oraz formalne bariery związane z przyjętym oficjalnym sposobem komunikacji na uczelni były częściej wskazywane przez wykładowców, lecz nie znalazły się w głównej grupie barier utrudniających zaimplementowanie social mediów w układ relacji wykładowcy – studenci na gruncie komunikacji związanej z edukacją. Wykładowcy częściej wskazywali na brak motywacji, może być to związane z systemem oceny parametrycznej, w której system komunikacji ze studentami nie ma żadnego znaczenia. Znamienne jest to, iż zarówno wśród wykładowców, jak i wśród studentów tylko pojedyncze osoby podały inne niż wymienione bariery. Były to odpowiedzi niewnoszące poznawczo niczego nowego. Z badań przeprowadzonych wcześniej przez jednego ze współautorów wynika, że wśród studentów dosyć silną barierą jest obawa o to, jak się zachować w stosunku

do wykładowcy, oraz obawa, że taka forma komunikacji może się negatywnie przejawiać w czasie wystawiania ocen¹⁴¹. Opinie takie stoją w zgodzie z postrzeganiem kultury organizacyjnej uczelni jako hierarchicznej, w której istnieje gradacja relacji podporządkowania.

¹⁴¹ M.Koszembar-Wiklik, *Media społecznościowe...*, op. cit., s. 350.

Podsumowanie

Badane uczelnie, zarówno publiczna, jak i niepubliczna, znajdują się w dojrzałym etapie cyklu życia organizacji. Następuje wzrost organizacji poprzez wyróżnianie marką na rynku oraz doskonalenie swoich kompetencji dziedzinowych (badawczych oraz dydaktycznych) przez pracowników. Organizacje w tej fazie za cel uznają wzrost oraz pozyskanie zasobów głównie poprzez elastyczność działania i zamiany struktury organizacyjnej. Aby organizacja dalej mogła się rozwijać w obliczu konkurencji, ważne jest umiejętne dobranie i zintegrowanie rozumiejącego się zespołu oraz przejście na innowacyjny styl uczenia się i komunikowania.

Kultura organizacyjna jest bytem naukowo samodzielnym, pozwalającym wewnątrz przedsiębiorstwa na poznanie społecznych praw wewnątrzorganizacyjnych oraz relacji zachodzących między jednostką a organizacją. Naukowcy wskazują, że dla zrozumienia zachowania jednostki w przedsiębiorstwie nie wystarczy zestawień działań jednostki w organizacji, ale także należy pokazać związki pomiędzy odpowiednimi reakcjami jednostki a zachowaniem wybranym przez zwyczaje kulturowe tego przedsiębiorstwa.

Duża część badaczy kultury uważa, że nauki ekonomiczne nie mogą w swoich badaniach zamykać się w kręgu metod ilościowych, bez zrozumienia zależności społecznych w organizacji, które są ukształtowane wokół dominujących orientacji kulturowych.

Autorzy prac na temat kultury organizacyjnej twierdzą, że wytwarza ona niezbędne normy wspólnotowe, których przestrzeganie daje organizacjom poczucie konsekwencji działań oraz jednorodną interpretację nacisków otoczenia rynkowego.

Dla wielu naukowców kultura organizacyjna stanowi swoisty azymut restrukturyzacyjny w przedsiębiorstwach. Przyjmują oni tezę, że bez wytworzenia grupowo podzielanego aparatu pojęciowego na bazie kultury gruntowne dopasowania organizacji do zmian otoczenia nie będą racjonalne, a jeżeli zostaną wdrożone, to przyczynią się do stopniowo narastających konfliktów wewnątrzorganizacyjnych. Kontekst kulturowy określa w znacznym stopniu priorytety i postrzeganie związków przyczynowych w toku ogólnie wprowadzanych zmian.

Kultura organizacyjna w ujęciu części analityków kultury odnosi się przede wszystkim do norm i wartości. Wyznacza więc w sposób naturalny założenia i przedziały dla kształtowania efektywnych systemów motywacyjnych.

Znaczna część uczonych uważa, że cechy przywódcze kierownika we współczesnych systemach zarządzania wyraża się głównie w kształtowaniu pożądanej kultury organizacyjnej i umiejętności pobudzania ambicji zawodowych oraz wyzwiania inicjatywy własnej pracowników. Dla dużej grupy badaczy wpływ kultury organiza-

cji na sposób zarządzania i jego efektywność jest najbardziej widoczny w trzech obszarach zarządzania: w polityce kadrowej i stosunkach międzyludzkich, w obszarze podejmowania decyzji oraz w procesie zarządzania strategicznego.

Kapitał społeczny, którego elementem jest kultura organizacyjna, z wyeksponowanym wśród innych kulturowych wartości zaufaniem, może regulować elementy zachowań ludzkich w relacjach osobowych i komunikacji w taki sposób, aby ograniczać w organizacjach koszty transakcyjne, co pozwala na poprawę konkurencyjności działania i obniżanie kosztów bezpośrednich.

Przy braku lub deficycie zaufania trudno wypracować efektywne systemy motywacyjne, wywołujące zaangażowanie pracowników oraz identyfikację studentów z uczelnią. Trudno także bez zaufania w pełni kodyfikować i nadzorować każdy, nawet najdrobniejszy element wewnątrzorganizacyjnej wymiany. Zaufanie jest częstokroć skutecznym substytutem bezpośrednich nakazów i poleceń, a łącznie z poczuciem odpowiedzialności wykształca samokontrolę. Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania w kulturze organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności wymuszają zaangażowanie jako standard wymagań organizacyjnych. Inercja społeczna organizacji ma więc charakter i systemowy, i społeczno-kulturowy. Komponenty: systemowy, kulturowy i polityczny oporu wobec zmian strategicznych wewnątrz organizacji związane są zawsze z ukształtowanymi umiejętnościami organizacyjnymi i kompetencjami zarządzających różnych szczebli. Technologia, systemy, struktury, procedury nie zależą w sposób bezpośredni od dynamiki wprowadzanych zmian strategicznych, tylko kształtują się za pośrednictwem czynnika ludzkiego. Jako rekomendację, będącą syntezą przemysłów analitycznych, w obszarze przeprowadzonych badań orientacji kulturowych, można podać stwierdzenie, że punktem wyjścia reorientacji strategicznej organizacji jest zbudowanie zmodyfikowanej kultury organizacyjnej, będącej ukształtowaniem nowych wzorców oraz wartości, przekonań i postaw, w celu wykształcenia zachowań zaangażowanych oraz pragmatycznych i użytecznych z punktu widzenia założeń i kierunków przeprowadzanych zmian. W formie praktycznej, aplikacyjnej oznacza to użycie kultury organizacyjnej z wbudowanym zaufaniem jako stymulatorem, modyfikatorem i korelacyjnym wzmocniaczem zachowań, konstytuujących formę określonej kultury organizacji jako narzędzia pobudzania aktywności w relacjach wzajemnych. Ożywienie zaangażowania pracowników różnych szczebli hierarchicznych poprzez wygenerowany kierunek kulturowego inkrementalizmu umożliwia także kreowanie nowych wartości: ekonomicznej i pozaekonomicznej wymiany, zachodzącej między organizacją a jej otoczeniem, a w szczególności pomiędzy samą uczelnią a studentami.

W przeciwieństwie do obecnego profilu kultury organizacji nakreślonego przez uczestników badania, w profilu pożądanym dominuje kultura adhokracji dla wykładowców oraz rynkowa dla studentów, zarówno w układzie uczelni publicznej, jak i w układzie uczelni niepublicznej – respondenci uważają, że powinna dominować

praca zespołowa, przełożeni powinni być troskliwi wobec pracowników, stwarzać w miarę przyjazną atmosferę pracy. W profilu pożądanym zdecydowanie najmniejszą wartość przypisano wymiarowi hierarchicznemu. Identyfikacja obszarów największych rozbieżności w profilu obecnym oraz oczekiwanym pozwala wskazać kierunki poświadanych zmian. Nie można jednak zapominać o tym, że pewne cechy kultury mogą być na tyle ważne dla organizacji, że nie powinno się ich eliminować, mimo, że nie należą do pożądanego typu. Interpretując powyższe wyniki, należy pamiętać o tym, że idealny profil kultury nie istnieje. Każda organizacja musi sama określić, który typ kultury jest dla niej najlepszy i z jaką siłą powinien on dominować. W przypadku wykładowców uczelni publicznej i niepublicznej możemy zatem mówić o spójności poszczególnych aspektów kultury organizacji – zarówno w układzie postrzeganym, jak i postulowanym. Jest to bardzo istotny wniosek, gdyż spójność sprzyja funkcjonowaniu organizacji w sposób maksymalnie efektywny. Spójność ta została odzwierciedlona poprzez brak luki kulturowej w preferencjach kultury pomiędzy poszczególnymi, wyodrębnionymi grupami wykładowców, poddanych badaniom w obu uczelniach. Na podstawie analiz można postawić diagnozę, wskazującą że potencjał do komunikowania się oraz pracy zespołowej, na bazie nowoczesnych form komunikacji społecznej występuje, co więcej – werbalnie istnieje świadomość konieczności kooperatywnych działań na różnych szczeblach organizacyjnych dla osiągnięcia sukcesu we wsparciu tworzenia wartości dodanej dla Uczelni, poprzez bardziej elastyczne formy komunikowania się. Jednak sfera deklaratywności, tak silnie ugruntowana w średnim szczeblu scheinowskiego modelu kultury organizacyjnej, nie przekłada się na sferę rzeczywistych działań. Nie przenosi się to również na pełne wykorzystanie potencjału społecznego organizacji, zwłaszcza dla przedsięwzięć projektowych stricte ukierunkowanych na pragmatykę aplikacyjną nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych.

Z całą pewnością prościej i bezpieczniej jest prowadzić prace odtwórcze bazujące na doświadczeniach i rutynach zawodowych, a także na komunikowaniu się bezpośrednim według hierarchicznego schematu aniżeli działania twórcze. Dlatego ważne jest, aby kultura organizacji sprzyjała kreatywności oraz zachęcała do podejmowania ryzyka i mierzenia się z nowymi wyzwaniami komunikacyjnymi. Za niesprzyjającą można uznać sytuację, w której pracownicy przejawiają niechęć do zmian, przy potencjalnym blokowaniu zachowań kreatywnych. Uczestnicy organizacji, zarówno studenci, jak i wykładowcy, powinni rozumieć i wprowadzać zasady związane z innowacyjnością. Decyzja o niepodejmowaniu działań skierowanych na zmiany innowacyjne może też wynikać np. z wcześniejszych niepowodzeń w tym zakresie czy z niejasności celów zmiany oraz stosowanych do tego narzędzi motywacyjnych. Konieczność zachowania hierarchicznego pierwiastka obecnej kultury organizacyjnej nie wyklucza przeobrażeń w mentalności wykładowców i pozytywniejszego nastawienia do zmiany wzorców i zachowań komunikacyjnych. Jednocze-

śnie dosyć silnie postulowana tendencja do tworzenia kultury adhokratycznej u wykładowców powinna skłonić do silniejszego preferowania bardziej elastycznych form komunikacyjnych. Adhokracja nie musi oznaczać stagnacyjnego nastawienia na prostą egzemplifikację dobrostanu funkcjonowania pracowników w ramach Uczelni, przy mocnej zależności podporządkowania się studentów formalnym regułom komunikacyjnym w klasycznych narzędziach. Może ona prowadzić także do wypracowania stylu organizacyjnego uczenia się, opartego na większym zaangażowaniu się pracowników i studentów w zakresie rozwiązywania problemów dydaktycznych i organizacyjnych, przygotowywania nowych projektów oraz dzielenia się informacjami i materiałami merytorycznymi. Co więcej, adhokracja zakłada również umiejętność dzielenia się przełożonego swoimi problemami z pracownikami, a przy tym poszukiwania wspólnych, konsensualnych rozwiązań. Deklarowana adhokratyczność, wsparta podejściem hierarchicznym i wskazaniem preferencji dla kultury rynkowej, daje szansę na wytworzenie wzorców działania opierających się – w większym zakresie – na delegowaniu zadań studentom poprzez bardziej innowacyjne formy komunikowania się. Sprzyja także procesom zaangażowanej i uświadamianej (a nie tylko formalizowanej) samooceny i samokontroli, może oznaczać nastawienie na większą elastyczność działania jednostkowego i zespołowego oraz położenie większego nacisku na styl nadzorująco-kooperatywny w bezpośrednim zarządzaniu personelem. Kształtowanie świadomości związane jest z tworzeniem bardziej zacieśnionych więzi w układzie wykładowca – student.

Aby można było mówić o wykorzystaniu na szerszą skalę social mediów w procesie komunikacji między pracownikami w różnorodnych konfiguracjach formalnych oraz między poszczególnymi wykładowcami, niezbędne jest zaufanie wzajemne pomiędzy jednostkami. Bez tego podstawowego zaufania wśród wchodzących w komunikację zapośredniczoną za pomocą nowych mediów trudno mówić o wspólnych korzyściach dla obu stron i efektywnym ich wykorzystaniu dla organizacji. Zarówno komunikacja między powyższymi, jak i między władzami uczelni a pracownikami wymaga przejścia od zhierarchizowanej kultury organizacyjnej do kultury bardziej zintegrowanej, gdzie pracownicy chcą wchodzić w kontakty z innymi pracownikami (kultura klanu) lub do kultury, gdzie ludzie nie boją się nowości i eksperymentowania (adhokracja), bo media społecznościowe są swego rodzaju eksperymentem społecznym. Aby organizacja dalej mogła się rozwijać w obliczu intensyfikacji działań konkurencyjnych, ważne jest umiejętne dobranie i zintegrowanie rozumiejącego się zespołu oraz przejście na innowacyjny styl uczenia się i komunikowania. Wykorzystanie w większym stopniu nowoczesnych metod komunikowania się wymaga przekształcenia kultury organizacyjnej w układzie inkrementalnych zmian. Jest to jednocześnie nieodzowne dla lepszego dopasowania zdolności konkurencyjnych uczelni na coraz bardziej otwartym rynku edukacyjnym.

Można zauważyć, że wykorzystywanie mediów społecznościowych w układach hierarchicznych, praktycznie rzecz biorąc, nie występuje. Jedynie w przypadku, kie-

dy więzi są niesformalizowane, w relacjach pomiędzy studentami ma miejsce stosowność nowych form komunikacji. Studenci jako reprezentanci pokolenia sieci, pokolenia zanurzonego w świecie mediów społecznościowych, traktują jednak te media jako narzędzia komunikacji ze znajomymi czy kolegami z grupy, a nie formę, którą mogą wykorzystać w układach ścisłych zależności pozycji wykładowcy – studenci. Dynamiczny rozwój internetu i urządzeń mobilnych oraz zmiana pokoleniowa, jaka dokonuje się w kadrze akademickiej, która to zmiana niesie ze sobą nowe wzorce przekazu i pozyskiwania informacji oraz nową jakość w podejściu do procesu komunikacji, będzie w niedalekiej przyszłości rzutowała na układ relacji wykładowca – studenci. Pozycja wykładowcy i tytuły naukowe w ostatnich latach ulegają deprecjacji, między innymi za przyczyną szerokiego dostępu studentów do informacji, możliwości weryfikowania informacji w czasie rzeczywistym oraz niskich kompetencji w zakresie wykorzystania nowych technologii w pokoleniu „cyfrowych imigrantów”¹⁴², z którego wywodzą się w znacznej części nauczyciele akademicy, co z kolei skutkuje m.in. zmniejszeniem dystansu władzy, a tym samym będzie powodować oddolne zmiany w kulturze organizacyjnej.

Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa jest istotnym elementem tworzenia tożsamości akademickiej na zmiennym rynku edukacyjnym w obszarze szkolnictwa wyższego. Pozwala ona na pozytywne wyróżnienie się na tle innych podmiotów, na racjonalizowanie aktywności w zróżnicowanych formach przekazu, na ograniczenie kosztów, czy – w rezultacie ostatecznym – na osiągnięcie wysokiej efektywności funkcjonalnej. Stanowi zatem istotny element potencjału konkurencyjnego placówek naukowo-dydaktycznych.

Zarządzanie kulturą organizacyjną jest procesem z jednej strony skomplikowanym, z drugiej subtelnym i nieinwazyjnym. Trudno wyznaczyć na tym polu konkretne metody i procedury zarządcze, które pokazywałyby, jak krok po kroku przeprowadzić zmianę. Nie wyklucza to jednak potrzeby zajmowania się kulturą organizacyjną, chociażby po to, aby poznać wyzwania, jakie stawia praktyce zarządzania.

¹⁴² M. Prensky, *Digital Native, Digital Immigrants: A New Way to Look At Ourselves and Our Kids*, MCB University Press, Vol. 9, No. 5, October 2001.

Bibliografia

Adamski A., *Media w analogowym i cyfrowym świecie*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2012.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

Aronson E., *Człowiek – istota społeczna*, PWN, Warszawa 2009.

Bauman Z., *Konsumowanie życia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.

Bleicher K., *Organization*, [w:] F.X. Bea, E. Dicht, M. Schweitzer, *Allgemeine etriebswirtschaftslehre*, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart 1989.

Bolter J., Grusin R., *Remdiation: Understanding New Media*, Cambridge, MA: The MIT Press, London 1999.

Bratnicki M., Kordel P., *Budowanie zaufania w organizacji wirtualnej*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2000.

Bratnicki M., Strużyńska J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2001.

Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 1986.

Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna. Diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.

Castells M., *Siła tożsamości*, PWN, Warszawa 2009.

Castells M., *Spółeczeństwo sieci*, PWN, Warszawa 2007.

DeFleur M., Dennis E., *Understanding Mass Communication*, Houghton Mitffin Company, Princeton 1996.

Dijk J. van, *Spółeczne aspekty nowych mediów*, PWN, Warszawa 2010.

Four Contexts for Quality Enhancement, <http://panorama.pan.pl/organizacja-uczeln-i-jakosc-ksztalcenia-zmiany-wyzwania-szanse.xhtml>

Frankowski P., Juneja A., *Serwisy społecznościowe. Budowa, administracja i moderacja*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009.

Frydrychowicz S., *Specyfika komunikacji interpersonalnej w okresie dorosłości. Aspekty rozwojowe*, „Psychologia Rozwojowa” 2004, tom 9, nr 5.

Frydrychowicz S., *Sposoby i wymiary komunikowania interpersonalnego a rozwój człowieka*, „Psychologia Rozwojowa” 2005, tom 10, nr 3.

Fukuyama F., *Wielki wstrząs. Natura ludzka a odbudowa porządku społecznego*, Politeja, Warszawa 2000.

Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWE, Warszawa 1997.

Gableta M., *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształtowanie i wykorzystanie*, Wyd. AE, Wrocław 1998.

Gadacz T., Kłoczowski P., *Tożsamość uniwersytetu w czasach cywilizacyjnych przemian –przegląd problematyki*, http://argumentwp.vipserv.org/wp-content/uploads/2012/pdf/anons1_gadacz_kloczowski.pdf [dostęp: 1.03.2016].

Goban-Klas T., *Cywilizacja medialna. Geneza, ewolucja, eksplozja*, WSiP, Warszawa 2005.

Goban-Klas T., *Komunikowanie i media*, [w:] Z. Bauer, E. Chudziński (red.), *Dziennikarstwo i świat mediów*, Universitas, Kraków 2008.

Goban-Klas T., *Uniwersytet w kontekście nowych mediów i technologii informacyjnych*, [w:] P. Sztompka, K. Matuszek (red.), *Idea uniwersytetu. Reaktywacja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.

Goban-Klas T., *Wartki nurt mediów. Ku nowym formom społecznego życia informacji*, Universitas, Kraków 2011.

Gogołek W., *Komunikacja sieciowa. Uwarunkowania, kategorie i paradoksy*, Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010.

Goździł-Mitka I., *Zarządzanie organizacją w warunkach niepewności a cechy kultury organizacyjnej*, [w:] M. Sipa, K. Wolniakowska (red.), *Zarządzanie współczesną organizacją*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014.

Górski P., *Idea uniwersytetu w kulturze, kultura w idei uniwersytetu*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2011, nr 1/37.

Grzenia J., *Komunikacja językowa w internecie*, PWN, Warszawa 2013.

Hall E., *Poza kulturą*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2001.

Handy Ch., *Gods of Management. The Changing Work of Organisations*, Business Book, Ltd. London 1991.

Harrison R., *Organizational Culture and Quality Service Association for Management Education and Development*, London 1987.

Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2002.

- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., *Cultures and Organizations - Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Mc Graw Hill 2010.
- Hofstede G., *The International Manager*, Braham and Oates Economics Books Ltd. 1991.
- Janowitz M., *The Study of Mass Communication*, International Encyclopedia of Social Sciences, Macmillan, London 1968.
- Jasiński Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*, PLACET Warszawa 1998.
- Jenkins H., *Kultura konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
- Kania J., *Komunikacja społeczna w resocjalizacji*, „Edukacja Humanistyczna” 2012, nr 1 (26).
- Kaplan A.M., Haenlein M., *Users of the Word, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media*, „Business Horizons” 2010, No. 53 (1).
- Kerckhove D. de, *Inteligencja otwarta. Narodziny społeczeństwa sieciowego*, Mikom, Warszawa 2001.
- Kłoskowska A., *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa 1981.
- Konecki K., *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych. Studium socjologiczne*, Wyd. UŁ, Łódź 1994.
- Konecki K., *W japońskiej fabryce. Społeczne i kulturowe aspekty pracy i organizacji przedsiębiorstwa*, Instytut Socjologii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992.
- Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1999.
- Koszembar-Wiklik M., *Media społecznościowe w komunikacji i kreowaniu wizerunku uczelni publicznych*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2016.
- Kuc B.R., *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2008.
- Kunczik M., Zipfel A., *Wprowadzenie do nauki o dziennikarstwie i komunikowaniu*, Scholar, Warszawa 2000.
- Kwiek M., *Oto przypuszczalnie wyczerpaniu ulega wielki, oświeceniowy projekt kulturowy, który umieszczał w centrum kultury – w miejscu partnerskim wobec instytucji państwa narodowego – uniwersytet*, <http://forumakad.pl/archiwum/2000/01/artykuly/08-agma.htm>

- Kwiek M., *Uniwersytet w dobie przemian*, PWN, Warszawa 2015.
- Levinson P., *Nowe nowe media*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2010.
- Levy P., *Collective Intelligence: Mankind's Emerging World in Cyberspace*, Perseus Books, Cambridge 1997.
- Lister M., Dover J., Giddings S., Grant I., Kelly K., *Nowe media. Wprowadzenie*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2009.
- Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2000.
- Manovich L., *Język nowych mediów*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.
- McQuail D., *Teorie komunikowania masowego*, PWN, Warszawa 2012.
- Mika St., *Psychologia społeczna dla nauczycieli*, Wyd. Akademickie ŻAK, Warszawa 1998.
- Miner J.B., *Organizational Behaviour. Performance and Productivity*, New York 1988.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 2016.
- Mucha J., Cooley, Warszawa 1992.
- Mullins L., *Management and Organizational Behavior*, London: Prentice Hall. 2006.
- Nestorowicz P., *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wyd. PSB, Kraków 2001.
- Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1998.
- Nogalski B., *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Wyd. TNOiK, Bydgoszcz 1998.
- Olson S.R., *Teoria komunikowania: ponowne rozpatrzenie kwestii*, [w:] B. Dobek-Ostrowska (red.), *Współczesne systemy komunikowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998.
- Ouchi W.G., *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley 1981.
- Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- Peters T., Waterman R.H., *In Search of Excellence* Harper&Row, New York 1982.
- Prensky M., *Digital Games-Based Learning*, McGraw-Hill, New York 2000.

Prensky M., *Digital Native, Digital Immigrants: A New Way to Look At Ouerselves and Our Kids*, MCB University Press, Vol. 9, No. 5, October 2001.

Pucek Z., *Uwagi o sferze publicznej w internecie*, [w:] K. Pokorna-Ingatowicz, J. Bie-rówka (red.), „Stare” media w obliczu nowych, „nowe” w obliczu starych, „Media i Polityka”, t. 3, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza-Modrzewskiego, Kra-ków 2011.

Roblyer M.D., McDaniel M., Webb M., Herman J., Witty J., *Findings on Facebook in higher education: A comparison of college faculty and student uses and perceptions of social networking sites*, „Internet and Higher Education” 2010, 13(3).

Rostkowski T., *Strategia zarządzania kapitałem ludzkim organizacji wiedzy*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wie-dzy*, Difin, Warszawa 2007.

Schein E., *Organizational Culture nad Leadership*, Joey-Bass, San Francisco 2010.

Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.

Sikorski C., *Zapamiętane z dzieciństwa. Szkice o kulturze organizacyjnej*, Wyższa Szkoła Humanistyczna 2003.

Skrzypczak J. (red.), *Popularna encyklopedia mass mediów*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 1999.

Słownik wyrazów obcych PWN, Warszawa 2010.

Stachowicz J., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Zeszyty Na-ukowe Pol.Śl. nr 7, Gliwice 2000.

Stachowicz J., Machulik J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych*, Schumacher, Kielce 2001.

Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie*, WPW, Wrocław 1992.

STRATEGOR Zarządzanie firmą, PWE, Warszawa 2001.

STRATEGOR Zarządzanie firmą, PWE, Warszawa 2005.

Strelau J., *Psychologia. Podręcznik akademicki*, GWP, Gdańsk 2000.

Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011.

Sułkowski Ł., *Czy jest możliwe kształtowanie kultury organizacyjnej?*, „Organizacja i Kierowanie” 2001, nr 4.

Świerczyńska-Kaczor U., *e-Marketing przedsiębiorstwa w społeczności wirtualnej*, Difin, Warszawa 2012.

Tapscott D., *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.

Thompson J.B., *Media i nowoczesność. Społeczna teoria mediów*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2006.

Trompenaars F., *Riding the Waves of Culture*, NBP, London 1993.

Trompenaars F., *Riding the Waves of Culture: the Understanding Cultural Diversity in Business*, London 2012.

Turkle S., *Samotni razem. Dlaczego oczekujemy więcej od zdobyczy techniki, a mniej od siebie nawzajem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.

Wasiółka S., *Syndrom łatwości życia*, „Edukacja i Dialog” 2010, nr 1-2.

Wojnarowska M., *Rola środowiska Web 2.0 w kształtowaniu postaw obywatelskich*, <http://www.hejnaloswiatowy.mcdn.edu.pl/artukul.php?id=353> [dostęp: 18.06.2016]

Zacher L.W., *Transformacje i perspektywy społeczeństw informacyjnych*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, nr 32.

Zalewski P., *Osiem cech Web 2.0*, <http://www.internetstandard.pl/news/107199/Osiem.cech.Web.2.0.html> [dostęp: 17.06.2016].

Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 2005.

Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.

Spis tabel i rysunków

Spis tabel

Tabela 1. Artefakty kultury organizacji	21
Tabela 2. Zestawienie definicji kultury organizacyjnej w ujęciu różnych autorów.....	26
Tabela 3. Różnice pomiędzy kontraktem psychologicznym a ekonomicznym	36

Spis rysunków

Rysunek 1. Model kultury organizacyjnej.....	17
Rysunek 2. Modele postrzegania czasu. (A) – model linearny, (B) – model „makimono” Rysunek 3. Model kultury organizacyjnej G. Johnsona	22
Rysunek 4. Kultura organizacyjna a efektywność przedsiębiorstwa.....	38
Rysunek 5. Fundamenty organizacji na krawędzi chaosu.....	40
Rysunek 6. Typologia kultur w układzie Deale’a i Kennedy’ego.....	42
Rysunek 7. Model kultury organizacyjnej (profile kulturowe) według Bleichera.....	45
Rysunek 8. Orientacje kulturowe według Handy’ego	47
Rysunek 9. Relacje pomiędzy typami kultury	55
Rysunek 10. Schemat komunikacji na uczelni w środowisku mediów społecznościowych.....	76
Rysunek 11. Badani wykładowcy	80
Rysunek 12. Badani studenci	81
Rysunek 13. Postrzegana kultura organizacyjna według wykładowców uczelni publicznej	82

Rysunek 14. Postrzegana kultura organizacyjna według wykładowców uczelni niepublicznej.....	83
Rysunek 15. Postrzegana kultura organizacyjna według studentów uczelni publicznej.....	84
Rysunek 16. Postrzegana kultura organizacyjna według wykładowców uczelni publicznej	85
Rysunek 17. Preferowana kultura organizacyjna według wykładowców uczelni publicznej	85
Rysunek 18. Preferowana kultura organizacyjna według wykładowców uczelni niepublicznej.....	86
Rysunek 19. Preferowana kultura organizacyjna według studentów uczelni publicznej.....	87
Rysunek 20. Preferowana kultura organizacyjna według studentów uczelni niepublicznej.....	87
Rysunek 21. Ocena systemu komunikacji na uczelni w opinii wykładowców uczelni publicznej.....	88
Rysunek 22. Ocena systemu komunikacji na uczelni w opinii wykładowców uczelni niepublicznej	89
Rysunek 23. Ocena systemu komunikacji na uczelni w opinii studentów uczelni publicznej	90
Rysunek 24. Ocena systemu komunikacji na uczelni w opinii studentów uczelni niepublicznej.....	91
Rysunek 25. Sposoby komunikacji między studentami a wykładowcami według deklaracji wykładowców uczelni publicznej.....	92
Rysunek 26. Sposoby komunikacji między studentami a wykładowcami według deklaracji wykładowców uczelni niepublicznej	93

Rysunek 27. Sposoby komunikacji między studentami a wykładowcami według deklaracji studentów uczelni publicznej.....	94
Rysunek 28. Sposoby komunikacji między studentami a wykładowcami według deklaracji studentów uczelni niepublicznej.....	94
Rysunek 29. Media wykorzystywane w komunikacji wykładowcy – wykładowcy w ramach pracy na uczelni publicznej.....	95
Rysunek 30. Media wykorzystywane w komunikacji wykładowcy – wykładowcy w ramach pracy na uczelni niepublicznej	96
Rysunek 31. Media wykorzystywane w komunikacji student – student według deklaracji studentów uczelni publicznej	96
Rysunek 32. Media wykorzystywane w komunikacji student – student według deklaracji studentów uczelni niepublicznej	97
Rysunek 33. Czy kultura organizacyjna sprzyja wykorzystaniu mediów społecznościowych w komunikacji między wykładowcami a studentami? (wykładowcy uczelni publicznej)	98
Rysunek 34. Czy obecna kultura organizacyjna sprzyja wykorzystaniu mediów społecznościowych w komunikacji między wykładowcami a studentami? (wykładowcy uczelni niepublicznej).....	99
Rysunek 35. Czy obecna kultura organizacyjna sprzyja wykorzystaniu mediów społecznościowych w komunikacji między wykładowcami a studentami? (studenci uczelni publicznej).....	99
Rysunek 36. Czy obecna kultura organizacyjna sprzyja wykorzystaniu mediów społecznościowych w komunikacji między wykładowcami a studentami? (studenci uczelni niepublicznej).....	100

Rysunek 37. Bariery w wykorzystaniu mediów społecznościowych w komunikacji między wykładowcami a studentami według opinii wykładowców uczelni publicznej 101

Rysunek 38. Bariery w wykorzystaniu mediów społecznościowych w komunikacji między wykładowcami a studentami według opinii wykładowców uczelni niepublicznej 102

Rysunek 39. Bariery w wykorzystaniu mediów społecznościowych w komunikacji między wykładowcami a studentami według opinii studentów uczelni publicznej 103

Rysunek 40. Bariery w wykorzystaniu mediów społecznościowych w komunikacji między wykładowcami a studentami według opinii studentów uczelni niepublicznej 104



OFICyna WYDAWNICZA
HUMANITAS

OFERUJEMY KSIĄŻKI I USŁUGI WYDAWNICZE



Wydaj z nami swoją własną książkę!!!

Zapraszamy do współpracy z Oficyną Wydawniczą „Humanitas”. Oferujemy autorom i podmiotom instytucjonalnym usługi profesjonalnego opracowania redakcyjnego, graficznego i technicznego książek oraz ich wydanie, wraz z wprowadzeniem na rynek – szybko, profesjonalnie, tanio! Chcemy pomóc upowszechniać wiedzę, którą będzie można wykorzystać zarówno w pracy zawodowej, jak i w codziennym życiu. Nasza oferta skierowana jest do autorów:

- prac naukowych
- monografii autorskich i wieloautorskich
- periodyków
- materiałów przed- i pokonferencyjnych
- podręczników, ćwiczeń, zbiorów zadań
- poradników

KONTAKT:

Oficyna Wydawnicza Humanitas
ul. Kilińskiego 43, 41-200 Sosnowiec

tel. (32) 3631225

e-mail: wydawnictwo@humanitas.edu.pl

humanitas.edu.pl/wydawnictwo
<https://www.facebook.com/oficynawydawniczahumanitas/>

Zakres usług Wydawniczych

Recenzja (doktorska lub profesorska)

Redakcja merytoryczna

Korekta (merytoryczna i techniczna)

Skład komputerowy

Opracowanie graficzne

Promocja

Sprzedaż

ISBN polski i czeski
(status publikacji międzynarodowej)

Stawiamy na rzetelne przygotowanie publikacji do druku i indywidualne podejście do każdego projektu. Autor ma wpływ w każdy etap procesu wydawniczego.

